CAMERA DI COMMERCIO
MAREMMA E TIRRENO

Il Programma Pluriennale

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura della Maremma e del Tirreno

2027 2031

Sommario

1. Premessa e note metodologiche 2

2. Lettera del Presidente 4

3. Uno sguardo al contesto 5

3.1 Il contesto socio-economico 5

3.2 Il Quadro Normativo di riferimento 21

3.3 Il contesto interno: amministrazione, capitale umano, organizzativo e risorse a servizio delle imprese e del territorio 24

4. Gli indirizzi strategici di Mandato: 2027-2031 45

1. Premessa e note metodologiche

In un contesto come quello attuale, dinamico, mutevole e caratterizzato dai segni tangibili di una complessa transizione economica globale, accentuata dalle persistenti tensioni geopolitiche, dalle sfide dell'inflazione e dalle repentine trasformazioni tecnologiche ed energetiche, la redazione del Programma Pluriennale della Camera di commercio della Maremma e del Tirreno va ben oltre il dettato normativo affermandosi come un'opportunità da sfruttare per orientare al meglio le strategie di sviluppo in una logica interistituzionale atta a massimizzare i benefici di un approccio sinergico di rete.

Il programma pluriennale rappresenta un documento di "vision" condivisa ed allargata agli Stakeholder ed agli attori istituzionali di riferimento, orientato alla costruzione di uno scenario di medio-lungo periodo da realizzare attraverso programmi e obiettivi strategici, progetti e azioni rimodellabili nel tempo secondo un approccio di dinamicità ed elasticità strategica.

Affinché ne venga massimizzata l'efficacia, la programmazione di mandato deve andare ben oltre la proclamazione di "intenzioni", affermandosi come una mappa, come una bussola in grado di guidare la rotta, nonché un'agenda di interventi articolata secondo logiche di priorità di intervento pesate in relazione all'analisi del contesto di riferimento.

Quelli che viviamo sono anni difficili in cui la crisi del sistema macroeconomico nazionale ed internazionale determina conseguenti mutamenti socio-economico-politico-istituzionali che coinvolgono anche, inevitabilmente, il sistema camerale.

La redazione del programma di mandato, in un clima di così grande incertezza, appare l'occasione per interrogarsi circa il ruolo che la Camere di Commercio assumerà alla conclusione dei previsti percorsi di trasformazione. Un ruolo legato al riposizionamento strategico istituzionale nella convinzione che la ripresa dell'economia nazionale potrà esserci solamente se si rimetterà in moto l'economia dei territori.

Il rinnovo degli organi camerali e la stesura di un nuovo Programma strategico appare, pertanto, un'importante occasione per un profondo e sostanziale coinvolgimento delle forze più vive del sistema di governance pubblica del territorio, in un impegno comune per il rilancio dell'economia provinciale e del territorio, con l'obiettivo di orientare al meglio le politiche in un'ottica di efficacia e di qualità, nonché di proseguire nei percorsi di organizzazione in ottica di progressiva efficienza e razionalizzazione.

L'APPROCCIO

L'Ente Camerale si qualifica come elemento di congiunzione tra le istituzioni e il tessuto imprenditoriale. Per questo motivo, la definizione del programma si è sviluppata attraverso un costante processo di concertazione con gli Stakeholder e gli attori locali. Tale approccio partecipativo è indispensabile per delineare strategie condivise e sinergiche con i piani di sviluppo del territorio. L'obiettivo primario è unire le forze nella governance pubblica per realizzare interventi coordinati, volti a massimizzare le ricadute positive sulla comunità, ottimizzare la gestione delle risorse disponibili ed evitare inefficienti o dannose duplicazioni di iniziative.

LA METODOLOGIA

La redazione del programma di mandato segue l'approccio metodologico che la CCIAA della Maremma e del Tirreno adotta per lo sviluppo del Sistema di Pianificazione e Controllo di Gestione: la Balanced Scorecard che guida lo stesso nella più ampia visione integrata definita dalla normativa come "Ciclo di gestione della performance", consentendo di programmare, gestire e valutare gli effetti delle strategie in una prospettiva multidimensionale.

La Balanced Scorecard riconosce il proprio valore come strumento valido non solo per la misurazione delle performance, ma anche per la pianificazione, gestione e governo delle stesse, consentendo al tempo stesso di:

- collegare la dimensione strategica con la gestione operativa;
- garantire una gestione e misurazione della performance secondo una logica multidimensionale:
- fornire uno strumento di rendicontazione sintetico e di immediata lettura ed interpretazione.

La descrizione delle direttrici programmatiche di intervento pluriennale richiede la definizione di politiche condivise, caratterizzate da un discreto livello di flessibilità secondo un approccio di elasticità strategica al fine di garantire nel tempo i necessari adattamenti a seguito di importanti mutamenti dello scenario di riferimento.

Una corretta formulazione degli indirizzi strategici richiede una sistematica analisi del contesto esterno volta a cogliere tutti i segnali dallo stesso inviati al fine di poter catturare le possibili minacce, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità, in grado di garantire un discreto grado di efficacia nell'attuazione delle politiche e congiurare fallimenti determinati dall'applicazione di soluzioni standard o preconfezionate. Per la formulazione del presente documento programmatico di mandato l'Ente ha utilizzato, quindi, il modello della SWOT Analisys (strenghts: punti di forza, weaknesses: punti di debolezza, opportunities: opportunità, threats: minacce) che analizza le minacce e le opportunità ambientali da un lato, e i punti deboli e quelli di forza dell'organizzazione dall'altro.

Esso prende in considerazione le condizioni ambientali, sociali, politiche e culturali, riguardanti l'ambiente esterno sia a livello globale, nazionale e internazionale, che a livello locale che vengono riassunte nei paragrafi seguenti.

2. Lettera del Presidente

Con l'avvio del nuovo mandato che guiderà l'Ente fino al 2031, le scelte di questa amministrazione si pongono in una chiara e convinta continuità con il percorso tracciato finora, sapendo adattare progressivamente le strategie di sviluppo tracciate dalla Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ai cambiamenti esterni in corso. Il nostro punto di partenza resta la profonda vicinanza ai bisogni delle imprese, nostri principali interlocutori. L'ascolto, la concertazione e la collegialità continueranno ad essere il nostro metodo di lavoro: vogliamo mantenere un'alleanza solida, trasparente e costruttiva con tutto il mondo produttivo e con le Istituzioni, mossi dall'interesse di creare sviluppo per le province di Grosseto e Livorno.

Partendo da questa base sicura, il nuovo mandato però guarda avanti, ponendosi obiettivi sfidanti. L'azione della Camera punterà in primo luogo ad incoraggiare l'accelerazione digitale e l'innovazione, leve ormai indispensabili per accompagnare le nostre aziende – dalle più piccole alle più strutturate – verso una transizione *green* che rappresenti una reale opportunità di crescita competitiva.

In parallelo, non faremo mancare la nostra voce e il nostro supporto per favorire il potenziamento delle infrastrutture e della logistica portuale. Si tratta di snodi vitali non solo per la sicurezza e la competitività delle nostre imprese, ma anche come asset imprescindibili per promuovere lo sviluppo ed un turismo attento e sostenibile, capace di valorizzare la cultura e le eccellenze enogastronomiche del nostro territorio.

Vogliamo offrire un supporto reale per incoraggiare lo sviluppo di nuove attività e sostenere il lavoro e le professioni, facilitare il dialogo vitale per l'accesso al credito e aiutare le nostre aziende a guardare con fiducia oltre i confini nazionali, continuando a lavorare sui temi chiave della legalità e della tutela del mercato. Per essere davvero all'altezza di queste sfide, la Camera di Commercio stessa continuerà a rinnovarsi. Lavoreremo per semplificare la nostra organizzazione, per essere più agili, trasparenti e responsabili delle nostre performance. Rinnoveremo il modo in cui comunichiamo e investiremo nel nostro personale, continuando a gestire il patrimonio dell'Ente con la massima attenzione alla sostenibilità finanziaria. L'obiettivo finale è costruire un'Istituzione sempre più inclusiva, moderna e pronta ad affiancare gli imprenditori nella costruzione del nostro futuro.

Il Presidente
Riccardo Breda

3. Uno sguardo al contesto

3.1 – Il contesto socioeconomico

LO SCENARIO INTERNAZIONALE

Tendenze recenti del contesto globale

Nella prima parte del 2026 l'economia mondiale si è mostrata resiliente, pur in un contesto di elevata incertezza legata alle tensioni geopolitiche e commerciali e di forte aumento dei prezzi delle materie prime e dell'energia. Nel primo semestre, la crescita del PIL dei Paesi del G20 è rimasta stabile, in continuità con l'andamento mostrato alla fine del 2025, sostenuta dalla domanda interna delle principali economie avanzate, dagli investimenti nell'intelligenza artificiale, dall'anticipazione degli acquisti di beni e prodotti energetici esposti a possibili restrizioni dell'offerta e da condizioni ancora favorevoli del mercato del lavoro. In agosto il PMI composito globale (salito a 53,5 punti) ha segnalato il proseguimento dell'espansione dell'attività economica, sostenuta soprattutto dai servizi.

Tuttavia, permangono forti elementi di incertezza e di pressione sui prezzi delle materie prime energetiche, legati principalmente ai conflitti in Medio Oriente:

Stretto di Hormuz e Bab el-Mandeb: Le tensioni tra Stati Uniti e Iran e le azioni militari nello Yemen hanno ostacolato la navigazione nei principali snodi del commercio marittimo.

Mercati energetici e inflazione: I rincari hanno colpito in modo significativo il gas e il petrolio (con un premio di disponibilità immediata per il Dated Brent), alimentando la ripresa dell'inflazione complessiva e incertezza sulle prospettive di crescita.

Politiche commerciali: Gli Stati Uniti hanno applicato nuovi dazi dal 10% al 12,5% verso 60 Paesi, mantenendo elevata l'incertezza sugli scambi internazionali.

Condizioni finanziarie globali - Tendenze recenti e congiuntura nelle principali economie

Condizioni finanziarie e mercati globali: I rendimenti dei titoli governativi (come i Treasury statunitensi e i Bund europei) e lo yen hanno registrato rialzi, aumentando i costi del credito per famiglie e imprese. Nonostante ciò, i mercati azionari hanno mostrato resilienza grazie alle prospettive legate all'intelligenza artificiale, sebbene da metà agosto si sia verificata un'interruzione della fase espansiva e un aumento della volatilità. Gli investimenti si stanno espandendo verso le infrastrutture per la capacità di calcolo (data center, reti ed energia), spingendo le aziende ad un maggior ricorso al debito.

Congiuntura negli Stati Uniti: L'economia americana ha continuato a crescere a ritmi sostenuti nel 2026, con un aumento del PIL dello 0,6% nel primo trimestre e dello 0,5% nel secondo, supportato da consumi, spesa pubblica, investimenti e export. L'inflazione al consumo,

influenzata dallo shock energetico, ha raggiunto il 4,2% a maggio prima di scendere al 3,4% ad agosto.

Area dell'euro: La crescita è rimasta moderata (PIL al +0,6% t/t nel secondo trimestre), sostenuta da esportazioni nette e consumi privati, pur con investimenti deboli. L'inflazione è risalita al 3,8% a settembre per via dei rincari energetici causati dalle tensioni in Medio Oriente, spingendo la BCE ad alzare il tasso sui depositi al 2,50%. L'OCSE stima una crescita dell'1,0% sia per il 2026 sia per il 2027.

Cina: Dopo un primo trimestre all'1,3%, la crescita è rallentata allo 0,9% nel secondo trimestre a causa dei costi energetici e logistici. La domanda estera rimane il traino principale a fronte di una domanda interna debole, contrastata da politiche espansive. L'OCSE prevede un PIL al 4,5% nel 2026 e al 4,2% nel 2027.

Giappone: La crescita ha segnato uno 0,5% t/t nel primo trimestre e uno 0,4% nel secondo, supportata dall'export (particolarmente nei settori IA e automotive). L'inflazione è salita all'1,8% in agosto per via dell'energia e del taglio ai sussidi. L'OCSE stima una crescita dello 0,8% nel 2026 e dello 0,7% nel 2027.

Previsioni e rischi

I principali previsori internazionali prefigurano per il 2026 una crescita mondiale in lieve rallentamento rispetto all'anno precedente e un rafforzamento nel 2027. I rischi restano orientati al ribasso e sono riconducibili in larga misura al perdurare delle tensioni geopolitiche. Un aggravamento dei conflitti in corso potrebbe tradursi in nuove interruzioni delle catene di approvvigionamento e delle rotte commerciali, accentuando la frammentazione degli scambi e la volatilità dei prezzi delle materie prime. Tensioni sull'offerta di energia continuerebbero a pesare su inflazione e attività economica. Alcuni di questi rischi potrebbero manifestarsi insieme entrando in interazione: più inflazione e incertezza potrebbero influire sulle condizioni finanziarie, con possibili effetti sull'economia reale. La dinamica potrebbe associarsi a eventuali correzioni dei mercati finanziari, in una fase di valutazioni ancora elevate in alcuni comparti e di margini di politica economica più ridotti che in passato. Le tensioni potrebbero interessare anche gli intermediari non bancari e raggiungere i mercati dei titoli pubblici, dove il maggiore peso di investitori sensibili ai prezzi e in parte finanziati a breve termine potrebbe, in situazioni di stress, accrescere il rischio di vendite forzate. Perdite di portafoglio, esigenze di liquidità e interconnessioni con le banche potrebbero così coinvolgere gli intermediari non bancari nel tradizionale legame tra rischio sovrano e sistema bancario. Tra i rischi al rialzo figurano catene di approvvigionamento più flessibili e capaci di assorbire eventuali nuovi shock, l'innovazione tecnologica e l'adattamento dei mercati energetici.

Fonte MEF – "DPFP 2026"

IL QUADRO ECONOMICO ITALIANO

Tendenze recenti dell'economia italiana e aggiornamento delle previsioni tendenziali

Nel 2025 il PIL reale è cresciuto dello 0,6%, grazie al miglioramento dei consumi, degli investimenti e delle esportazioni. Le revisioni dei Conti Economici Nazionali per il 2024 hanno portato la crescita del PIL reale all'1,1% e quella del PIL nominale al 3,2%. Nonostante l'inflazione, l'incertezza e le condizioni finanziarie meno favorevoli, l'economia ha mostrato resilienza, registrando una crescita del PIL reale dello 0,3% nel primo trimestre e dello 0,2% nel secondo. I risultati del primo semestre 2026 portano la crescita acquisita allo 0,8%, superando le stime dello 0,6% del DFP 2026, in sintonia con la tenuta generale dell'economia europea.

Le componenti del PIL dal lato della domanda

Nella prima metà del 2026, la domanda interna, sostenuta dai consumi delle famiglie e dal recupero del potere d'acquisto, ha continuato a guidare la crescita. Gli investimenti fissi lordi sono proseguiti, spinti dai fabbricati non residenziali legati al PNRR e dal comparto macchinari. La domanda estera netta è risultata più variabile. Nel secondo trimestre, il rallentamento delle esportazioni e il rialzo dei valori importati, dovuto principalmente ai costi energetici e dei beni intermedi, hanno peggiorato le ragioni di scambio. Nonostante ciò, l'avanzo di conto corrente è salito all'1,3% del PIL a luglio 2026, grazie al surplus delle merci e ai redditi primari.

Le dinamiche dei settori produttivi

Dal lato dell'offerta permane un andamento eterogeneo. Il terziario (commercio, trasporti, alloggio, ICT, immobiliare) e le costruzioni hanno sostenuto l'economia. L'industria in senso stretto ha subito una contrazione nel secondo trimestre, pur mostrandosi favorevole nei comparti manifatturieri ad alta tecnologia come aerospazio e farmaceutica.

Le dinamiche del mercato del lavoro

L'occupazione è cresciuta fino al 63,1% (24,4 milioni di occupati), con un aumento dei dipendenti sia a tempo indeterminato (86,7%) che a termine. Il tasso di disoccupazione si è attestato al 5,6% nel secondo trimestre 2026, a fronte di un aumento della partecipazione (67,0%) e di una riduzione dell'inattività (33,0%). Il calo dei posti vacanti indica un maggiore equilibrio tra domanda e offerta, sebbene permangano ampi margini per incrementare la partecipazione di donne e giovani.

A settembre 2026 l'inflazione al consumo ha toccato il 4,1% annuo, attestandosi al 3,4% nel terzo trimestre, trainata dai beni energetici. L'impatto è stato maggiore sulle famiglie meno abbienti, mentre le retribuzioni di fatto sono cresciute del 2,8%, mantenendo lo slittamento salariale (wage drift) positivo. I costi energetici e del lavoro hanno compresso i margini aziendali, il cui recupero dipenderà dai prezzi e dalla concorrenza settoriale.

Condizioni del credito e settore bancario

Il credito privato è cresciuto, soprattutto per le imprese, con tassi in aumento e criteri più rigidi sul credito al consumo. La domanda aziendale, sostenuta da scorte e rifinanziamenti, è in ripresa. Nel complesso, le imprese mostrano bilanci solidi e gli attivi bancari mantengono una buona qualità.

Previsioni macroeconomiche tendenziali 2027–2029

Il quadro internazionale continua a essere caratterizzato da un'elevata incertezza. Permangono i principali fattori di rischio che già sottendevano lo scenario del precedente documento previsivo: i conflitti e le tensioni geopolitiche non si sono attenuati, i mercati energetici restano sotto pressione e il graduale rientro dei prezzi del petrolio e del gas risulta più lento del previsto. Ne consegue un lieve peggioramento delle prospettive d'inflazione nel breve periodo. Contestualmente, al previsto orientamento restrittivo della politica monetaria si è associato un rialzo dei rendimenti dei titoli pubblici, determinando condizioni finanziarie meno favorevoli. Lo scenario presenta tuttavia anche alcuni fattori di resilienza. Pur in presenza di una marcata volatilità, i corsi azionari si mantengono su livelli elevati e gli scambi mondiali hanno mostrato una tenuta superiore alle attese, continuando a sostenere la domanda estera rivolta alle imprese italiane. A tali fattori potrebbe aggiungersi il contributo derivante dalla diffusione delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale. Alla luce di tali elementi, le previsioni tendenziali per il triennio 2027-2029 risultano sostanzialmente in linea con quelle formulate nel DFP dello scorso aprile. Dopo l'espansione prevista nel 2026, la crescita del PIL reale rallenterebbe allo 0,6 per cento nel 2027, per poi accelerare allo 0,8 per cento sia nel 2028 sia nel 2029. Nel triennio la crescita sarebbe sostenuta prevalentemente dalla domanda interna al netto delle scorte, il cui contributo al PIL è stimato pari a 0,5 punti percentuali nel 2027 e a 0,7 punti nel biennio successivo. Tra le componenti della domanda interna, i consumi delle famiglie rallenterebbero allo 0,5 per cento nel 2027, risentendo della risalita dell'inflazione e della graduale trasmissione delle pressioni sui prezzi energetici alla componente di fondo. Nel biennio finale la crescita dei consumi si porterebbe allo 0,9 per cento annuo, beneficiando del progressivo rientro dell'inflazione e del conseguente recupero del potere d'acquisto delle famiglie. Nel 2028 la previsione comporta un lieve aumento della propensione al risparmio, tenendo conto dell'impatto del rialzo dei tassi di interesse sulla ricchezza finanziaria delle famiglie. Il tasso di crescita degli investimenti, dopo la dinamica particolarmente favorevole registrata negli ultimi anni e attesa anche per il 2026, rallenterebbe nel triennio di previsione, pur mantenendosi intorno allo 0,8 per cento annuo, sostanzialmente in linea con la crescita complessiva dell'economia. Tale andamento è riconducibile al venir meno dell'impulso legato all'attuazione del PNRR; alla moderazione contribuirebbero anche condizioni finanziarie meno favorevoli, associate sia all'aumento dei prezzi energetici sia al livello più elevato dei tassi di interesse. La quota di investimenti in rapporto al PIL, tuttavia, si stabilizzerebbe su valori storicamente elevati, anche grazie al permanere di investimenti pubblici su livelli sostenuti. Il contributo delle

esportazioni nette alla crescita del PIL resterebbero lievemente negative nel 2027, per poi diventare sostanzialmente nullo. Le esportazioni continuerebbero a beneficiare della tenuta della domanda estera proveniente dai principali mercati di sbocco, ma tale effetto sarebbe compensato dall'espansione delle importazioni indotta dalla domanda interna. Nel complesso, il saldo di conto corrente si manterrebbe pressoché stabile nel triennio, su un valore medio intorno all'1,3 per cento del PIL. Le prospettive del mercato del lavoro rimangono favorevoli. Le unità di lavoro sono previste crescere in linea con il PIL nel 2027 e a un ritmo leggermente inferiore nel biennio successivo, consentendo un moderato recupero della produttività. Il numero di occupati dovrebbe seguire un profilo analogo, con una crescita media pari a circa lo 0,6 per cento nel triennio 2027-2029. Pur in presenza di una dinamica ancora favorevole dell'occupazione, il tasso di disoccupazione si stabilizza intorno al 5,6 per cento alla fine del periodo previsivo. L'interruzione del processo di rapida riduzione osservato negli anni precedenti è riconducibile al progressivo aumento atteso del tasso di partecipazione e al conseguente ampliamento dell'offerta di lavoro. Tale dinamica riflette una maggiore partecipazione al mercato del lavoro e l'ingresso di nuovi soggetti nella forza lavoro. Le retribuzioni lorde per dipendente sono previste crescere del 2,7 per cento nel 2027, in linea con il 2026, per poi rallentare al 2,3 nel 2028 e nel 2029, coerentemente con l'evoluzione attesa dei prezzi e dei rinnovi contrattuali. Poiché il rallentamento dell'inflazione sarebbe più marcato, ne deriverebbe un recupero dei salari reali che, insieme al miglioramento della produttività, contribuirebbe a sostenere il reddito disponibile e i consumi delle famiglie. L'inflazione, misurata dal deflatore dei consumi, è prevista pari al 2,3 per cento nel 2027, per poi ridursi all'1,6 per cento nel 2028 e risalire marginalmente all'1,8 per cento nel 2029, in linea con le ipotesi adottate sui prezzi energetici.

Il quadro macroeconomico programmatico

La strategia di bilancio del Governo prevede il ricorso agli spazi di flessibilità riconosciuti a livello europeo mediante l'attivazione della clausola di salvaguardia nazionale. Tale impostazione consente di sostenere il rafforzamento delle spese per la difesa e la sicurezza energetica, garantendo al contempo il rispetto delle regole fiscali europee. Secondo lo scenario programmatico (Tavola I.3.3), le maggiori risorse mobilitate rispetto al quadro tendenziale eserciteranno un impulso positivo sull'attività economica nel prossimo biennio, portando la crescita del PIL reale allo 0,8 per cento nel 2027 e allo 0,9 per cento nel 2028, rispetto allo 0,6 e allo 0,8 per cento previsti nello scenario tendenziale. Nel 2029 la crescita del PIL si attesterà allo 0,8 per cento nel 2029, in linea con il quadro macroeconomico tendenziale. Gli interventi programmati rafforzeranno la domanda interna, sostenendo sia i consumi delle famiglie sia gli investimenti. A partire dal 2027, le maggiori risorse destinate alla difesa e alla sicurezza energetica sono indirizzate prevalentemente alla spesa in conto capitale. Oltre a determinare un aumento degli investimenti pubblici, esse favoriscono l'attivazione di investimenti privati e la creazione di occupazione. In tale contesto, i consumi delle famiglie risulteranno più dinamici grazie all'aumento del reddito disponibile reale, sostenuto sia dall'andamento dell'occupazione

sia dalle misure contenute nella legge di bilancio. Le previsioni dello scenario programmatico sono formulate secondo principi di cautela e prudenza e tengono conto dei possibili effetti, sia dal lato della domanda sia da quello dell'offerta, derivanti dalle misure programmate.

Fonte MEF – "DPFP 2026"

IL CONTESTO SOCIO-ECONOMICO DELLE PROVINCE DI GROSSETO E LIVORNO

Popolazione residente al 31/12/2024, bilancio demografico e previsioni al 2031

A fine 2024 i residenti in Italia ammontano a 58,8 milioni, valore che diminuisce dello 0,26% in termini relativi, all'incirca la stessa variazione della Toscana (-0,30%). Le nostre province presentano variazioni peggiori: i maremmani sono scesi sotto quota 215 mila e diminuiscono dello 0,66%, i livornesi sono ormai poco più di 324 mila e si sono assottigliati dello 0,60%.

Residenti al 31/12/2024 per sesso e variazioni tendenziali, province toscane ed Italia

Territorio	31/12/2023	31/12/2024 (provvisorio)			Saldo	Variazione %
	Totale	Maschi	Femmine	Totale		
Livorno	326.315	157.343	167.005	324.348	-1.967	-0,60
Grosseto	215.802	104.531	109.847	214.378	-1.424	-0,66
Toscana	3.660.530	1.777.397	1.871.991	3.649.388	-11.142	-0,30
Italia	58.971.230	28.805.471	30.014.291	58.819.762	-151.468	-0,26

Anche nel 2024 il saldo naturale resta negativo e i valori locali del tasso di crescita naturale si confermano fra i più bassi in Toscana. Il saldo migratorio totale è al contrario positivo ma non sufficiente a colmare il divario di popolazione creato dal saldo naturale. I tassi di crescita migratori si calcolano in forte diminuzione, sintomo che il nostro Paese sta perdendo attrattività nei confronti dei flussi migratori. Il tasso di crescita totale è dunque marcatamente negativo e distante dalle medie regionale e nazionale.

I residenti stranieri in Italia aumentano tendenzialmente dell'1,6%, variazione in linea con quanto avvenuto in Toscana (+1,5%); l'andamento è decisamente meno pronunciato (Livorno +0,3%, Grosseto +0,1%). L'incidenza degli stranieri resta in ogni caso piuttosto elevata in Maremma (10,5%), seconda solo al livello regionale (11,8%), mentre a Livorno si contano circa 8,6 stranieri ogni 100 residenti, valore vicino a quello nazionale (9,1).

La struttura della popolazione locale ha fondamenta basate su una porzione troppo esigua sia di giovani e giovanissimi, sia del contingente in età fertile ed è ormai costituita da una maggioranza relativa decisamente anziana. Tale situazione non consente un adeguato ricambio fra le generazioni. Soprattutto mancano giovani e giovanissimi, destinati in futuro a sorreggere la più cospicua "fetta" di popolazione attualmente costituita dai 45-60enni, dal punto di vista previdenziale, assistenziale e sanitario (per citare quelle che saranno le urgenze maggiori), una fascia di popolazione anziana che sarà sempre più numerosa e longeva.

Previsioni sull'evoluzione della popolazione residente al 2031

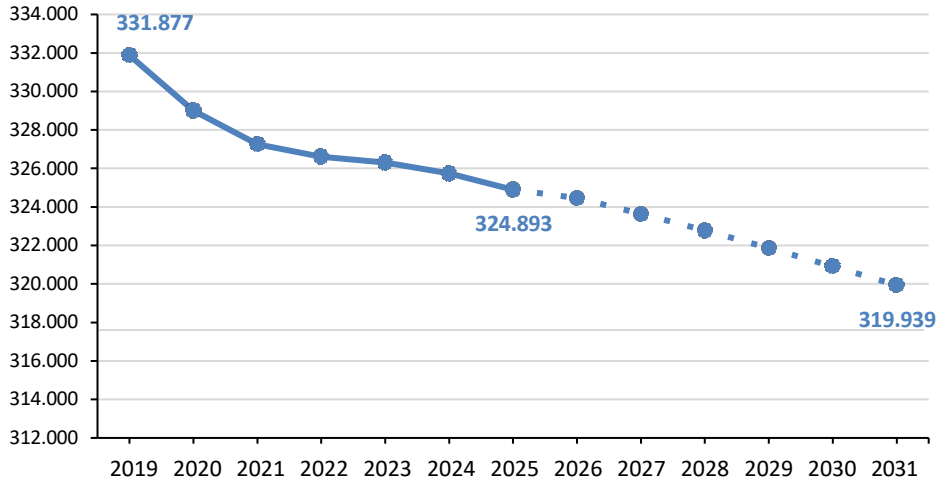
Per stimare la popolazione che risiederà nelle province di Grosseto e Livorno nell'arco del quinquennio 2027-2031 è possibile utilizzare le *Previsioni della popolazione residente per sesso, età e comune a base 1/1/2025*, a fonte ISTAT, fornite nello *scenario mediano*. Tale scenario, previsto a livello comunale, rappresenta la previsione considerata più probabile e di riferimento puntuale per l'evoluzione futura della popolazione. L'Istat genera migliaia di simulazioni sul

futuro di natalità, mortalità e flussi migratori: lo scenario mediano corrisponde al 50° percentile di questa distribuzione probabilistica. Le ipotesi evolutive assunte in questo scenario prevedono:

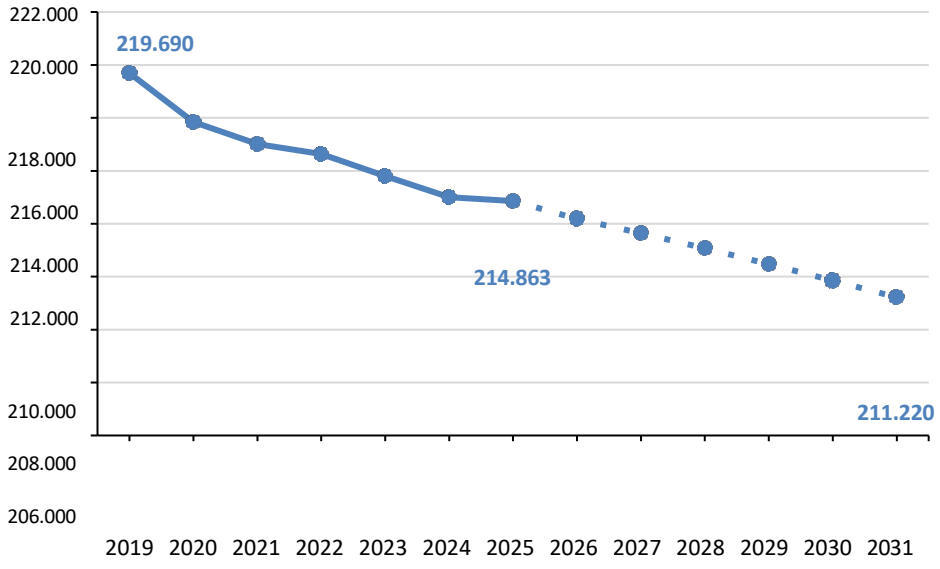
- **mortalità:** continuo e graduale aumento della speranza di vita;
- **fecondità:** parziale e lento recupero del numero medio di figli per donna;
- **migrazioni:** mantenimento di un saldo migratorio con l'estero stabilmente positivo.

Secondo tale previsione, la popolazione livornese, attualmente composta da poco meno di 325 mila persone, calerebbe gradatamente negli anni a venire fino a raggiungere le 320 mila unità a fine 2031, perdendo circa 5.800 residenti rispetto al 2024 (-1,8%). La popolazione grossetana subirebbe la stessa variazione percentuale, passando dalle attuali 215 mila unità a poco più di 211 mila nel 2031, perdendo circa 3.800 residenti.

Previsioni popolazione residente Livorno - Scenario mediano



Previsioni popolazione residente Grosseto - Scenario mediano



Tutto ciò è ipotizzato senza che intervengano variazioni rilevanti e perduranti nelle principali componenti demografiche.

Demografia d'impresa al secondo trimestre 2026

Le sedi d'impresa registrate in Italia si contano in poco più di 5,8 milioni, numero che subisce un calo tendenziale assoluto di 61 mila unità e relativo di un punto percentuale. La Toscana evidenzia lo stesso andamento in termini relativi (-1,0%), a fronte di una perdita di 3.800 sedi. In positivo si distingue Grosseto (+0,4%), mentre Livorno segna sostanzialmente il passo (-9 unità). La dotazione imprenditoriale della CCIAA della Maremma e del Tirreno è pari a 61 mila, livello che, grazie alla spinta fornita da Grosseto, cresce dello 0,2% in ragione d'anno.

Sedi d'impresa registrate: valori assoluti, variazioni assolute e percentuali. Confronto II trim. 2025/2026

Territorio	II trim. 2025	II trim. 2026	Var. Ass.	Var.%
Grosseto	28.818	28.941	123	0,4%
Livorno	32.075	32.066	-9	0,0%
CCIAA MT	**60.893**	**61.007**	**114**	**0,2%**
Toscana	393.178	389.349	-3.829	-1,0%
ITALIA	5.885.209	5.823.863	-61.346	-1,0%

Il percorso locale resta ampiamente migliore di quelli dei territori di confronto: a metà 2026 il numero indice calcolato per la nostra CCIAA è pari a 98,6 punti (base 2020), valore decisamente superiore sia all'ambito nazionale (95,8) sia, soprattutto, a quello regionale (94,9).

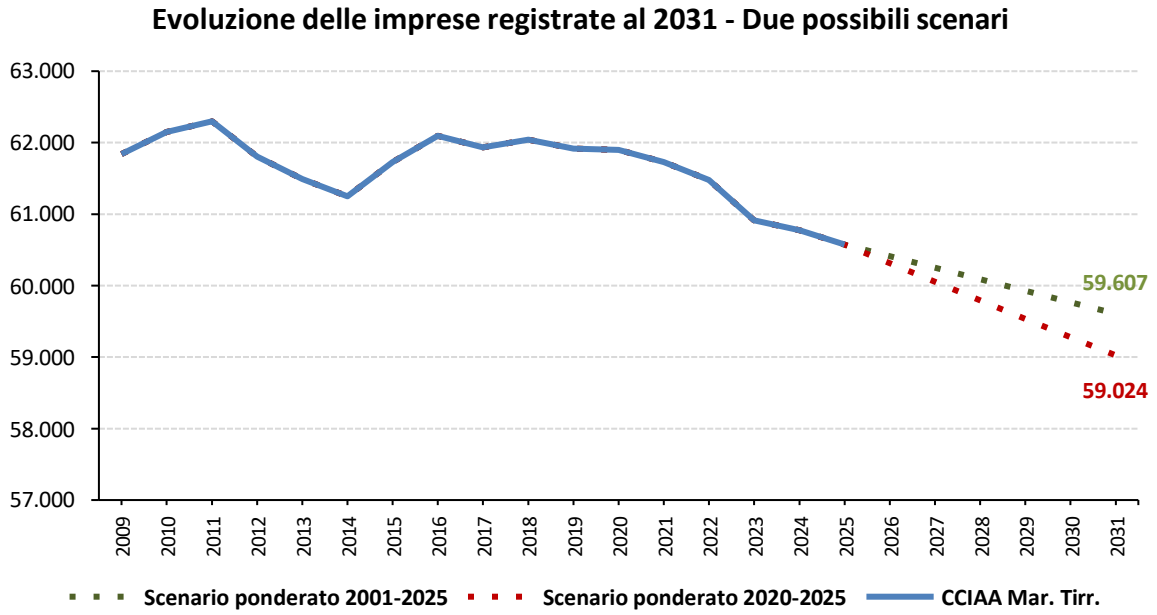
Le società di capitali sono l'unica classe giuridica che mostra una crescita su base tendenziale a livello locale (+3,0%), così come altrove (Toscana +2,5%, Italia +2,2%). Tutte le altre tipologie accusano un calo, fenomeno da cui si "salvano" parzialmente le imprese individuali nostrane.

Le unità locali registrate ammontano ad oltre 17 mila unità (7.997 Grosseto e 9.337 Livorno) e sono aumentate di 1,3 punti percentuali. Le UL con sede in provincia sono cresciute dello 0,5% in ragione d'anno e quelle con sede diversa del 2,4%.

Previsioni sull'evoluzione delle sedi d'impresa registrate al 2031

Per stimare il numero d'imprese che animerà l'economia dei nostri territori nel prossimo quinquennio, abbiamo ipotizzato due scenari, uno "conservativo" e l'altro "di riassorbimento ciclico". Nello **scenario conservativo** è stato applicato il modello del Tasso di Crescita Annuale Composto, utilizzando i dati del periodo 2020–2025. Per la creazione dello **scenario di riassorbimento ciclico** si è utilizzata una media ponderata delle variazioni storiche dal 2001 (70% al 2020-2025, 20% al 2010-2019 e 10% al 2001-2010), una metodologia che serve ad evitare che le proiezioni risentano eccessivamente degli shock di breve periodo. L'ultimo quinquennio (2020-2025) è infatti stato influenzato da eventi straordinari (pandemia, impennata dell'inflazione, riorganizzazione dei costi energetici). Proiettare quell'andamento in modo lineare potrebbe risultare sbilanciato al ribasso. Il decennio 2000-2010 è stato un periodo di espansione per il tessuto imprenditoriale: dare un peso, anche piccolo (10%) a quel decennio e il 20% a quello successivo simula l'ipotesi che l'economia possa tendere verso una media di lungo periodo. Se d'altro canto la contrazione del periodo 2020-2025 fosse dovuta a fattori strutturali irreversibili

(es. calo demografico, processi di concentrazione d'impresa), richiamare la crescita degli anni 2000 potrebbe generare un dato leggermente sovrastimato rispetto alla realtà futura.



Fatta salva la possibilità di ulteriori sconvolgimenti indotti da instabilità economica globale o altri "cigni neri", l'applicazione dello scenario conservativo prevede nel 2031 un livello di sedi d'impresa registrate pari a poco più di 59 mila, lo scenario di riassorbimento ciclico, più ottimistico, di 59.600. In ogni caso entrambi i modelli prevedono un calo continuo, che porterà il numero delle sedi registrate presso la nostra Camera sotto la soglia delle 60 mila.

Commercio interno 2025

Nel 2025 la domanda interna si è confermata debole, fenomeno al quale hanno ovviamente contribuito le vendite al dettaglio che in termini di valore sono cresciute dello 0,8% tendenziale e solo grazie al comparto alimentare (+2%): le vendite del non alimentare risultano stazionarie. Il blando aumento è riconducibile alla grande distribuzione (+2,0%), soprattutto nei discount alimentari, ed al commercio elettronico (+2,9%). Gli altri canali di vendita mostrano un calo: piccola distribuzione (-0,5%) e commercio al di fuori dei negozi (-0,6%). In termini di volumi commercializzati si rileva d'altro canto una contrazione (-0,7%): la crescita del valore è stata trainata dalla componente inflattiva e non da un reale aumento dei consumi.
L'aumento dei prezzi al consumo si è costantemente mantenuto intorno all'1,5%, un valore dunque ancora "accettabile", nonostante il mezzo punto percentuale in più rispetto al 2024 ma ben al di sotto dei valori raggiunti nel biennio 2022-23. L'inflazione è risultata meno marcata in provincia di Livorno (+1,1%) e solo lievemente superiore in Maremma (+1,6%). I prezzi hanno ripreso a crescere nel 2026 e le previsioni per il 2027 non appaiono rosee, dato il perdurare di situazioni di tensione internazionali.

Commercio con l'estero al I° semestre 2026

Nel corso del primo semestre 2026 il commercio internazionale ha mostrato un'espansione nominale sostenuta, trainata dal rialzo dei prezzi, piuttosto che dalla crescita dei volumi

scambiati. A far salire i listini sono state soprattutto le persistenti perturbazioni lungo le rotte marittime globali (in particolare le tensioni nell'area dei corridoi mediorientali), che hanno generato un aumento significativo dei costi di trasporto, assicurazione e logistica. Per la seconda metà del 2026 le previsioni indicano un cauto rallentamento della dinamica degli scambi. Sulle prospettive del commercio pesano l'impatto differito di nuove barriere tariffarie, i rischi di frammentazione geoeconomica e l'incertezza legata ai conflitti regionali: condizioni che, qualora permanessero anche nel 2027, condizionerebbero in negativo i volumi scambiati.
In questo scenario Livorno chiude il semestre con una riduzione dell'import (2,9 miliardi di euro, -12%) ed una crescita dell'export (1 miliardo, +15%). Il saldo commerciale si attesta sui -1,9 miliardi di euro. Il grado di copertura delle esportazioni si attesta sullo 0,35. In provincia di Grosseto si calcolano variazioni negative, più evidenti per le esportazioni (178 milioni di euro, -18%), piuttosto che per le importazioni (133 milioni, -7%). Il saldo commerciale è pari a +44,8 milioni di euro ed il grado di copertura delle esportazioni si calcola in 1,34.

Valori totali e variazioni tendenziali per import ed export: confronto I sem. 2025/26

Territorio	I sem. 2025		I sem. 2026		Var % Import	Var % Export
	Import	Export	Import	Export		
Livorno	3.349.227.307	897.848.011	2.948.055.512	1.036.541.169	-12,0	15,4
Grosseto	142.781.934	216.262.243	132.914.541	177.718.613	-6,9	-17,8
Toscana	27.290.518.115	35.279.830.277	29.389.410.395	43.666.611.267	7,7	23,8
Italia	299.829.134.542	322.625.809.624	312.594.684.716	337.230.044.902	4,3	4,5

L'Unione europea a 27 ha rappresentato il primario mercato di sbocco delle merci prodotte in provincia di Livorno ed il principale per quella di Grosseto, per la quale assumono un'importanza non trascurabile anche il Nord America ed i paesi europei fuori dall'Ue. Il vecchio continente resta fondamentale per la Maremma come mercato di approvvigionamento, mentre è secondario a Livorno (con flussi provenienti in prevalenza da Paesi facenti parte dell'Ue a 27), superato ormai da tempo dall'America settentrionale.

Flussi turistici 2025

Nel 2025 la provincia di Livorno ha ospitato quasi 1,8 milioni di visitatori, flusso che ha generato circa 9,6 milioni di pernottamenti. Entrambe le grandezze aumentano in ragione d'anno (presenze +4,6%, arrivi +4,1%), mantenendo costante la permanenza media (5,3 notti). Al raggiungimento di tali incrementi ha contribuito maggiormente la componente nazionale. Si riscontra un andamento più che positivo per il comparto extralberghiero (arrivi +5,4%, presenze +6,2%), ed una tenuta dell'alberghiero (arrivi +2,5%, presenze +0,8%).
In Maremma si è assistito all'arrivo di quasi 1,2 milioni di visitatori, che vi hanno soggiornato per 5,1 milioni di notti, numeri che certificano un netto calo sia in termini di arrivi, sia di presenze (rispettivamente -7,1% e -11,3%). Tali andamenti comportano una riduzione della permanenza media a 4,3 notti. Sono mancati sia i turisti italiani, sia, soprattutto, quelli stranieri. Tale flessione ha interessato tanto il comparto alberghiero (arrivi -5,7%, presenze -13,3%), quanto quello extralberghiero (arrivi -7,9%, presenze -10,5%). Questi numeri appaiono tanto deludenti quanto sorprendenti, considerato l'andamento livornese, un territorio piuttosto omogeneo a quello grossetano in termini di offerta turistica.

Il sistema del Credito nel 2025

La politica monetaria della Banca Centrale Europea si è progressivamente allentata, riducendo gradualmente il tasso di riferimento fino alla metà del 2025. La dinamica dei depositi si è confermata solida dal lato delle famiglie, alimentata anche da motivazioni precauzionali indotte dal clima di instabilità internazionale e dalla minore forbice di rendimento rispetto ai depositi vincolati. Più moderata quella delle imprese. Dal lato degli impieghi, si osserva che i tassi di interesse sui nuovi prestiti alle imprese sono scesi nel corso dell'anno, favorendo una lieve ripresa della domanda di credito, supportata da una lieve distensione dei criteri di offerta. L'accesso al credito ha mostrato tuttavia forti divergenze: l'espansione ha premiato le aziende di maggiori dimensioni ed il comparto dei servizi, mentre le piccole imprese e il settore manifatturiero hanno continuato a registrare contrazioni, seppur in netta attenuazione. In alternativa al canale bancario, la crescita delle emissioni obbligazionarie da parte delle imprese si è confermata robusta. Il costo dei nuovi mutui per l'acquisto di abitazioni (prevalentemente a tasso fisso) non è d'altro canto diminuito in modo omogeneo ma la domanda di mutui si è comunque lievemente rafforzata a fronte di un mercato immobiliare vivace. Il credito al consumo ha invece mantenuto ritmi di espansione sostenuti, malgrado le banche abbiano applicato condizioni marginalmente più restrittive.

I denari depositati dai livornesi presso le banche operanti in provincia ammontano a 6 miliardi di euro, quelli dei grossetani sfiorano i 3,5[1] miliardi e risultano in aumento tendenziale (rispettivamente +2,4% e +1,4%). Il livello dei depositi bancari (PCT esclusi) torna a crescere dopo un triennio. Rientrato l'allarme prezzi e con esso l'elevato costo del denaro, la propensione al risparmio degli italiani è aumentata in chiave precauzionale, comprimendo di conseguenza la quota destinata ai consumi. La crescita dei depositi dei livornesi è riconducibile a tutte le componenti osservabili (famiglie ed imprese) mentre quelli grossetani hanno beneficiato dell'andamento riconducibile alle famiglie ed alle piccole imprese: quelle più grandi evidenziano un calo del 2%. Il denaro totale impiegato in provincia di Livorno è pari a 5,5 miliardi di euro e risulta in lievissimo aumento tendenziale (+0,2%); in Maremma l'ammontare è pari a 3,8 miliardi di euro[2] ed in diminuzione di un punto percentuale. Le famiglie rappresentano d'altro canto l'unica componente verso la quale si è impiegato un maggior importo rispetto all'anno precedente. Il calo dei prestiti continua, dunque, ad interessare soprattutto il mondo imprenditoriale, pur con impatti eterogenei tra settori. La qualità del credito è migliorata, visto che è perdurata una certa rigidità nell'erogazione dello stesso e dunque è restato alto il livello d'attenzione degli istituti bancari.

Mercato del lavoro 2025 e previsioni Excelsior 2025-2029

Offerta di lavoro. A fine 2025 la popolazione residente in età da lavoro nelle province di Livorno e Grosseto è composta, rispettivamente, da 200 mila (-0,3%) e 130 mila persone (-0,2%). La forza lavoro è costituita da 148 mila unità a Livorno e 105 mila a Grosseto, numeri che crescono di meno di un punto percentuale, il tasso di attività è pari al 72,3% e 74,3% rispettivamente. Gli occupati sono 142 mila a Livorno (+1,1%) e 100 mila a Grosseto (+0,9%) ed il tasso di occupazione è pari, rispettivamente, al 69,4% ed al 70,4%. Il tasso di disoccupazione è pari al 4,0% per Livorno e 5,2% per la Maremma: quello femminile è diffusamente superiore a quello maschile.

[1] Segnalazioni di vigilanza relative alle sole banche (totale residenti al netto delle istituzioni monetarie finanziarie), e non anche della Cassa Depositi e Prestiti, pronti contro termine esclusi.

[2] Valori che non tengono conto delle segnalazioni di Cassa Depositi e Prestiti e del risparmio postale.

L'analisi del mercato del lavoro restituisce l'immagine di un sistema complesso caratterizzato dalla "senilizzazione" delle forze lavoro: la crescita occupazionale è sostenuta in gran parte dalla permanenza dei lavoratori più vicini all'età pensionabile, mentre i giovani costituiscono una risorsa sempre più scarsa. Un secondo nodo cruciale è l'irrisolta questione dell'occupazione femminile, costantemente più bassa di quella maschile. A tutto ciò si affianca il problema crescente dell'inattività e del disallineamento delle competenze. Un numero importante di individui rimane fuori dal mercato o smette di cercare impiego, un fenomeno che anche nei nostri territori sta interessando sempre più la componente maschile. Salari erosi dall'inflazione, carriere discontinue e la mancanza di un adeguato incontro tra domanda e offerta scoraggiano la partecipazione attiva, rendendo insufficienti le misure assistenzialistiche.

Domanda di lavoro. In provincia di Livorno il 67,9% delle imprese ha previsto di effettuare assunzioni nel 2025, il 72,4% in quella di Grosseto. A fare da traino a questa robusta domanda sono state principalmente le imprese di medie e grandi dimensioni, che confermano una maggiore strutturazione nei piani di inserimento. D'altro canto, le modalità di reclutamento adottate rimangono fortemente ancorate a metodi tradizionali e "fai da te", ignorando spesso il supporto degli intermediari specializzati e concorrendo a causare un disallineamento tra domanda e offerta: metodi che non consentono di intercettare efficacemente i profili tecnici e digitalizzati, i quali tendono ad affidarsi a canali di ricerca occupazionale più moderni ed evoluti. In termini di volumi previsionali assoluti, nel 2025 il sistema imprenditoriale livornese ha programmato l'entrata di oltre 35 mila unità, mentre quello grossetano oltre 24 mila. L'età non costituisce una barriera vincolante ma, laddove viene espressa una preferenza, si consolida un interesse per la fascia d'età 30-44 anni, sintomo della necessità di un livello di competenza già testato sul campo. Più bassa la domanda rivolta agli under 30, richiesti soprattutto da microimprese e PMI.

Le competenze, sia trasversali che tecniche, rappresentano lo snodo più critico dell'intero impianto occupazionale: le "soft skills" assumono un ruolo discriminante. Le imprese esprimono una domanda prioritaria di candidati dotati di flessibilità e capacità di adattamento, attitudine al lavoro sia in gruppo che in autonomia, e una sensibilità verso l'operatività tesa al risparmio energetico e alla sostenibilità ambientale. Gli imprenditori d'altro canto lamentano che queste competenze mancano nella stragrande maggioranza dei candidati valutati.

Previsioni sui fabbisogni occupazionali e professionali in Toscana a medio termine (2025-2029)
Per il quinquennio 2025-2029 si prevede un fabbisogno occupazionale dei settori privati e pubblici compreso tra le 218 e le 247 mila unità, di queste, una fetta compresa tra le 13 e le 42 mila unità si stima dovuto alla crescita economica. La maggior parte del fabbisogno deriverà, tuttavia, dai processi di naturale sostituzione (205 mila per il solo comparto dei dipendenti privati), considerando l'elevata età media degli occupati attuali.
Servizi alle persone (57 mila unità), Industria manifatturiera-Public Utilities (55 mila unità) e Servizi alle imprese (47 mila unità) sono i settori economici dove si concentrerà gran parte della domanda. Il settore con meno necessità di personale sarà l'Agricoltura (8 mila unità) mentre Commercio, Alloggio, ristorazione e Servizi turistici nonché le Costruzioni continueranno a offrire un regolare contributo al bacino occupazionale regionale. Per quanto riguarda la PA, si prevede un fabbisogno di circa 21 mila unità.

Il fabbisogno di dirigenti, impiegati con elevata specializzazione e tecnici, supererà le 90mila unità (36% del fabbisogno occupazionale), in particolare saranno interessate le Professioni tecniche (44 mila unità) e le Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione (41 mila). Per Impiegati, professioni commerciali e nei servizi, la domanda potrebbe superare le 83 mila, riconducibili a Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi e a Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio. Poco sopra le 22mila unità è la domanda prevista di professioni non qualificate. 51 mila Operai specializzati e conduttori di impianti e macchine.
Il mercato del lavoro regionale potrebbe aver bisogno di oltre 83 mila persone in possesso di una formazione terziaria (laurea o diploma ITS), corrispondenti ad 1/3 del totale nel quinquennio. Gli indirizzi più richiesti saranno quelli sanitario-paramedico ed economico. La richiesta di formazione secondaria peserà per oltre la metà con particolare interesse per i diplomi tecnico professionali, soprattutto: Amministrazione, finanza e marketing, Meccanica, meccatronica ed energia, Turismo. Saranno molto richieste anche le qualifiche di formazione e i diplomi professionali in particolare con riferimento agli indirizzi ristorazione e meccanico. La richiesta di diplomati nei licei sarà minoritaria.

Classifica delle prime 10 categorie professionali per fabbisogno previsto 2025/2029	
1. Professioni qualificate nelle attività commerciali	6. Specialisti in scienze umane, sociali, artistiche e gestionali
2. Addetti alle funzioni di segreteria e alle macchine da ufficio	7. Specialisti della formazione e della ricerca
3. Professioni tecniche nell'organizzazione, amministrazione, attività finanziarie e commerciali	8. Operai specializzati industria estrattiva, edilizia e manutenzione degli edifici
4. Professioni non qualificate nel commercio e nei servizi	9. Professioni tecniche in campo scientifico, ingegneristico e della produzione
5. Professioni qualificate nelle attività ricettive e della ristorazione	10. Professioni tecniche nelle scienze della salute e della vita

Contabilità economica territoriale e scenari previsionali (dati Prometeia ad aprile 2026)

A fine 2025 le attività produttive operanti nell'area CCIAA MT hanno generato una ricchezza di oltre 16 miliardi di euro a prezzi correnti (+2% tendenziale), con un andamento equiparabile tra le due province: una variazione di poco inferiore alla media regionale e nazionale (+2,3% in entrambi i casi). La dinamica inflazionistica ha d'altro canto inciso su tale risultato, tanto che in termini reali la crescita è stata essenzialmente nulla. Il contributo maggiore è fornito dalle attività dei Servizi (Livorno 80,2% e Grosseto 77,9%), seguiti dall'Industria e dalle Costruzioni a Livorno, dall'Agricoltura a Grosseto.

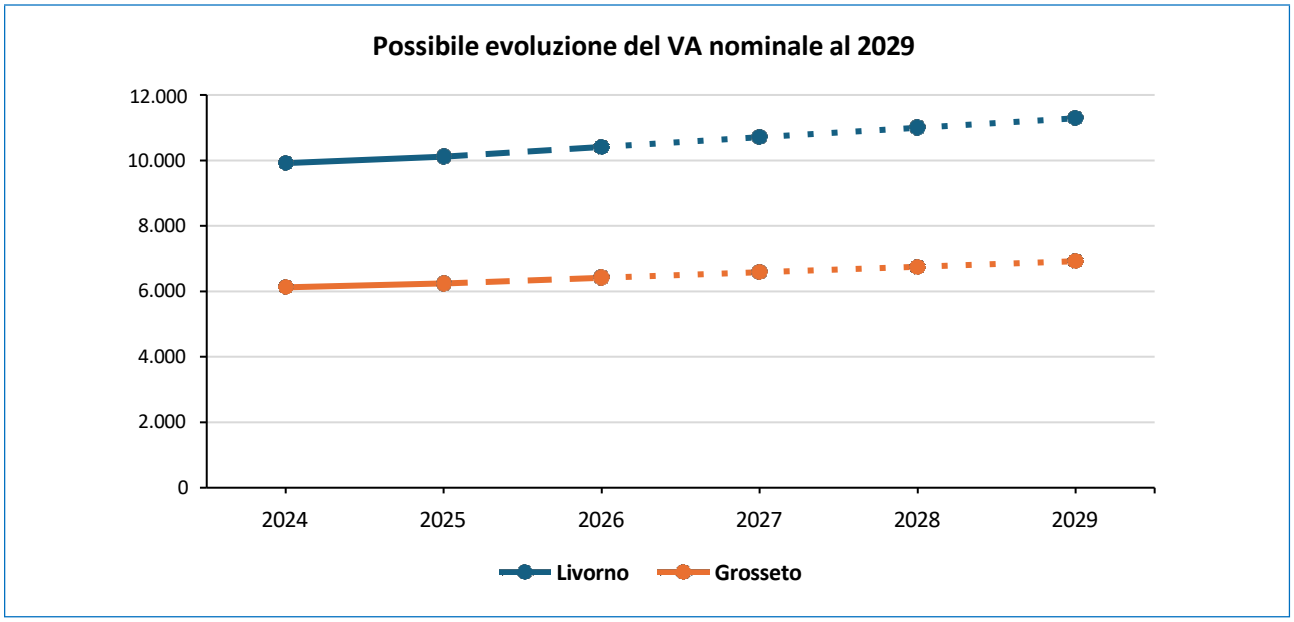
Valore aggiunto per territorio e anno, valori assoluti e variazioni % annue Valori effettivi 2021-2024, Stime 2025, Previsioni 2026-2027							
Valore aggiunto nominale (milioni di euro, valori correnti)							
	2021	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**
Livorno	8.359	9.165	9.639	9.917	10.114	10.411	10.709
Grosseto	5.175	5.525	5.910	6.122	6.239	6.413	6.583
	Var. % annua						
Livorno		9,6	5,2	2,9	2,0	2,9	2,9
Grosseto		6,8	7,0	3,6	1,9	2,8	2,7

Valore aggiunto reale netto inflazione (milioni di euro, valori concatenati, anno di riferimento 2020)							
	2021	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**
Livorno	8.295	8.823	8.700	8.756	8.763	8.771	8.799
Grosseto	5.135	5.320	5.334	5.381	5.373	5.378	5.389
	Var. % annua						
Livorno		6,4	-1,4	0,7	0,1	0,1	0,3
Grosseto		3,6	0,3	0,9	-0,2	0,1	0,2

Per il 2025 si stima un valore medio del reddito pro capite[3] pari a 26.700 euro per i livornesi e 24.000 per i grossetani, contro i 26.200 calcolati a livello regionale ed i 24.500 nazionali. Rispetto al 2024 c'è una modesta progressione dei redditi al netto dell'inflazione. Negli ultimi vent'anni la dinamica delle retribuzioni nominali non ha compensato la crescita dei prezzi al consumo (+42%), determinando una sostanziale stagnazione o flessione del reddito pro capite reale degli italiani. Anche per il 2026 si ipotizza una modesta crescita del reddito delle famiglie, che rimarrà tuttavia insufficiente a compensare la perdita di potere d'acquisto subita.
Si stima un andamento moderatamente positivo per i consumi nel 2025 (+1,6% Livorno, +1,1% Grosseto), il cui tasso di crescita rallenterà attorno all'1% a fine 2026. La spesa per consumi condiziona produzione e fatturato delle imprese e per questa via anche il mercato del lavoro. L'impennata dei prezzi del 2026, oltre a condizionare le vendite al dettaglio, minaccia le catene di fornitura e questo scenario penalizza soprattutto le PMI.

Previsioni sull'evoluzione del valore aggiunto provinciale al 2029
Prendendo come fonte le previsioni Prometeia è possibile spingersi oltre l'anno commentato sopra, e fino al 2029, relativamente al valore aggiunto nominale (al lordo dell'inflazione), espresso a prezzi correnti.
Nell'insieme delle nostre province, il VA cresce passando dai 17,3 miliardi nel 2027 a 18,2 nel 2029 (+5,3%). Scendendo nel dettaglio settoriale, si riscontrano le seguenti dinamiche:
Il **Primario**, che presenta una forte difformità di peso strutturale, a Grosseto potrebbe crescere del +4,5%. A Livorno, pur mantenendo un'incidenza marginale, registrerebbe una variazione elevata (+7,9%). Per l'**Industria** si stima una crescita più sostenuta: a Livorno avrebbe un incremento cumulato del 7,1% ed a Grosseto del +6,3%.
Le **Costruzioni** dovrebbero mostrare una dinamica debole, se non addirittura stagnante. Dopo una lieve flessione nel 2028, potrebbero registrare un timido recupero nel 2029. Nel triennio la crescita complessiva si calcola sul +0,8% a Livorno e sul +0,7% in Maremma.
Le previsioni al 2029 fanno ipotizzare un'espansione solida e del tutto allineata tra le due aree nel **Terziario**: +5,4% per entrambe.

[3] Il reddito è qui calcolato a prezzi correnti.


Possibile evoluzione del VA nominale al 2029
12.000
10.000
8.000
6.000
4.000
2.000
0
2024
2025
2026
2027
2028
2029
Livorno
Grosseto

3.2 Il Quadro Normativo di riferimento

Il 2026 si caratterizza dal punto di vista normativo soprattutto per l'emanazione di un'importante riforma del Codice civile in materia di società di capitali e per la svolta verso la transizione digitale e la sostenibilità, imposte dalle direttive dell'Unione Europea. Il legislatore nazionale è inoltre intervenuto ripetutamente con misure ed incentivi fiscali per limitare gli effetti della crisi energetica e per arginare le forti tensioni sui mercati causate dalle recenti crisi geopolitiche internazionali.

Con la **Legge di bilancio 2026 (Legge 30/12/2025 n.199)** sono state introdotte, come già avvenuto nelle annualità precedenti, una serie di misure fiscali e tributarie per il sostegno alle imprese, ai lavoratori ed alle famiglie, quali in particolare: riduzione dell'aliquota IRPEF, sanatoria delle cartelle esattoriali, destinazione del TFR a fondi di previdenza complementare per i lavoratori dipendenti alla prima assunzione, innovazioni sulla maternità e sui congedi a favore delle lavoratrici madri ed incentivi in materia di Transizione 5.0 e Nuova Sabatini.

Il Decreto Milleproroghe 2026 (D.L. 31/12/2025, n. 200, convertito con modificazioni dalla Legge 27/02/2026, n. 26) contiene un'ampia serie di rinvii e deroghe organizzative per agevolare il sistema produttivo e la macchina statale. Innanzitutto, l'obbligo legato alle assicurazioni contro il danno erariale per i dipendenti pubblici (il cosiddetto "scudo" sulla responsabilità amministrativo-contabile) ha subito uno slittamento, con il nuovo termine fissato al 2027; le regole straordinarie del Fondo PMI sono state integralmente rinnovate fino al 31/12/2026. Questo assetto consente di ottenere garanzie massime fino a 5 milioni di euro per singola impresa, di proteggere all'80% i progetti di investimento (incluse le start-up), e di coprire al 50% i finanziamenti per liquidità senza subordinarli al rating aziendale; sono stati variamente prorogati i Bonus Assunzioni Agevolate, il "Bonus giovani" e il "Bonus ZES" per chi opera nel Mezzogiorno; nel settore turistico, è stato prorogato sino al 30/06/2026 il termine per poter attingere e completare gli interventi del Fondo Rotativo Imprese (FRI) destinato all'efficienza e alla digitalizzazione del comparto turistico; è stata prorogata sino al 30/09/2026 la possibilità per le società di capitali, le cooperative e il Terzo Settore di svolgere le proprie assemblee ordinarie e straordinarie esclusivamente tramite mezzi telematici, anche in totale deroga alle norme statutarie preesistenti. Con specifico riferimento alle Camere di Commercio, in materia autoriparazione e meccatronica, è stato prorogato il termine entro cui le imprese di autoriparazione hanno potuto ultimare la formazione necessaria all'adeguamento dei requisiti tecnici della "meccatronica" L'estensione ha scongiurato l'immediata cancellazione e il blocco delle qualifiche presso il Registro delle Imprese per le imprese artigiane non ancora allineate alla riforma.

Con **la Legge 14/01/2026 n.1**, recante "Modifiche alla legge 14/01/1994, n. 20, e altre disposizioni nonché delega al Governo in materia di funzioni della Corte dei Conti e di responsabilità amministrativa e per danno erariale", entrata in vigore il 22/01/2026, sono state significative introdotte novità in materia di regime della responsabilità amministrativa contabile e di controlli effettuati dalla Corte dei Conti, e più in particolare: viene affermato il principio secondo cui il comportamento che può dar luogo alla responsabilità amministrativa deve essere caratterizzato dal dolo o dalla colpa grave; nel contempo, viene operata una tipizzazione delle fattispecie che costituiscono colpa grave, con l'effetto di restringere l'ambito di interpretazione; viene delineato

un sistema di esimenti, che escludono la configurabilità della colpa grave; viene introdotto il criterio della riduzione del danno erariale, salvo il caso del dolo o dell'illecito arricchimento; viene introdotto un obbligo di stipulare polizze assicurative a carico di chiunque assuma un incarico che comporti la gestione di risorse pubbliche.
La **Legge 11/03/2026, n. 34** (nota come "Legge annuale sulle piccole e medie imprese"), entrata in vigore il 7 aprile 2026, ha lo scopo principale di sostenere la competitività, la crescita e il passaggio generazionale delle PMI italiane e lo ha fatto attraverso una serie di semplificazioni burocratiche, un più facile accesso al credito e, soprattutto, un profondo aggiornamento delle normative sulla sicurezza sul lavoro. Sebbene nasca per le PMI, molte delle sue disposizioni si applicano a tutte le aziende, indipendentemente dalle dimensioni.
Con il **D.Lgs. n. 27/03/2026 n.47**, emanato in attuazione dell'art. 19, legge n. 21/2024 (legge Capitali), è stato segnato un passaggio importante nella modernizzazione del diritto societario italiano. La riforma, in vigore dal 29 aprile 2026, è intervenuta sul TUF (D.Lgs. n. 58/1998) e sul codice civile con l'obiettivo di rendere più competitivo il mercato dei capitali e, al tempo stesso, di razionalizzare le regole di governo delle società. La riforma ha riorganizzato la disciplina dell'amministrazione e dei controlli, non limitandosi a modificare singole disposizioni, ma puntando a costruire una regolamentazione più uniforme dei tre modelli di governance: il sistema con collegio sindacale, il sistema dualistico e quello monistico.
Il legislatore è intervenuto incisivamente sul mercato del lavoro con il **Decreto Lavoro 2026 (o "Decreto primo maggio"),** di cui D.L. 30/04/2026, n. 62, convertito in legge dalla L. 25/06/2026, n. 112, che ha introdotto misure in materia di salario giusto e trasparenza, incentivi all'occupazione, contrasto al caporalato digitale e tutele per chi lavora tramite app e piattaforme, limiti a somministrazione e tirocini, nuove norme per il Collocamento mirato e la disabilità, nonché con riferimento ai contratti di prossimità e ai distacchi.
Il **D.Lgs. 04/06/2026, n. 176**, recependo la Direttiva (UE) 2024/1640, ha introdotto regole molto più restrittive per l'accesso ai dati del titolare effettivo, contenuti nel Registro dei titolari effettivi, mentre non è intervenuto sull'obbligo di deposito per le imprese, che è rimasto invariato. Per tutelare la privacy ed evitare accessi indiscriminati al pubblico, la consultazione è quindi stata organizzata su tre canali: accesso diretto, riservato esclusivamente alle Autorità pubbliche competenti (es. forze dell'ordine, inquirenti); accesso per fini antiriciclaggio, destinato ai "soggetti obbligati" (banche, notai, commercialisti, intermediari finanziari) per l'espletamento dell'adeguata verifica della clientela; accesso per "interesse legittimo": possono accedere ai dati specifiche categorie (come giornalisti d'inchiesta, autorità di controllo PNRR e appalti, Enti del Terzo Settore) previa dimostrazione di un interesse motivato, con limitazione comunque delle informazioni visualizzabili.
Con il **D.L. 07/08/2026 n.144** (noto anche come Decreto PA o Decreto Omnibus), recante "Disposizioni urgenti per la funzionalità della pubblica amministrazione, degli enti territoriali e della protezione civile", è stato abolito il divieto assoluto di monetizzazione delle ferie e previsto che l'indennità sostitutiva potrà essere versata alla cessazione del rapporto (per pensionamento, dimissioni o scadenza del contratto) se il lavoratore non ha potuto goderne per cause a lui non imputabili; è stato disposto che il datore di lavoro pubblico non pagherà l'indennizzo solo se dimostra di aver invitato formalmente il dipendente a prendere le ferie in tempo utile, informandolo esplicitamente del rischio di perderle senza alcun compenso; sono state introdotte norme transitorie per il passaggio dei dirigenti pubblici alla prima fascia ed è stato permesso alle

confederazioni sindacali rappresentative dell'area dirigenza di cumulare le ore di permesso; sono state inoltre introdotte alcune rilevanti novità in materia di enti locali e spesa per il personale.
Nel 2026 il quadro normativo degli appalti pubblici ha subìto importanti aggiornamenti operativi, sebbene non vi sia stata una nuova riforma organica del Codice dei Contratti Pubblici (D.Lgs. 31/03/2023, n.36). Il legislatore ha infatti scelto di non riscrivere il Codice, ma di intervenire con disposizioni settoriali e deroghe mirate, necessarie soprattutto per rispettare le scadenze del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.
In particolare, con il **Decreto PNRR 2026** (L. 20/04/2026, n. 50 di conversione del D.L. 19/02/2026 n.19), sono state apportate una serie di novità che riguardano principalmente: la proroga dei termini, per evitare la perdita dei finanziamenti europei; la gestione della crisi dell'appaltatore, prevedendo che, in caso di crisi o insolvenza dell'impresa affidataria, la Pubblica Amministrazione abbia poteri più flessibili per risolvere il contratto e garantire il completamento dell'opera; il rafforzamento dei controlli in corso di esecuzione; il nuovo obbligo per il subappaltatore di comunicare direttamente la conclusione delle proprie prestazioni e fornire la documentazione necessaria per il Documento Unico di Regolarità Contributiva (DURC) ai fini del rilascio dei SAL (Stati di Avanzamento Lavori).
A livello prospettico, la novità più rilevante per il settore degli appalti è la proposta della Commissione UE del 09/09/2026 per la riforma del public procurement europeo. L'Unione Europea propone di passare dall'attuale sistema delle Direttive a un Regolamento europeo, direttamente applicabile in tutti gli Stati membri. Se il testo verrà approvato, si avrà un sistema a "doppio binario": sopra soglia UE, gli appalti saranno governati direttamente dal nuovo Regolamento, con procedure standardizzate, con forte spinta sulla digitalizzazione (BIM), con criteri di qualità obbligatori per almeno il 30% e clausole "Made in Europe" a tutela delle filiere; sottosoglia UE, invece, continuerà ad applicarsi il Codice dei Contratti Pubblici italiano (D.Lgs. 36/2023) per gli affidamenti diretti, le procedure negoziate e l'organizzazione amministrativa.
In materia di digitalizzazione e AI, il 27/07/2026 è entrato in vigore il "Digital Omnibus" (Regolamento UE 2026/1744) che ha fatto slittare al dicembre 2027 e all'agosto 2028 determinati adempimenti critici sui sistemi di intelligenza artificiale ad alto rischio. Il 02/08/2026 è scattata comunque l'applicazione generale dell'AI Act europeo per i sistemi a rischio "limitato" e sono entrati in vigore stringenti obblighi di trasparenza (es. obbligo di dichiarare all'utente che sta interagendo con un chatbot) e il dovere per enti pubblici e privati di formare i dipendenti e dotarsi di policy interne sull'uso degli strumenti generativi.
Il 30/09/2026 è entrato in vigore il **D.Lgs. 09/09/2026 n.160**, recante "Adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del regolamento (UE) 2024/1689 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 13 giugno 2024, che stabilisce regole armonizzate sull'intelligenza artificiale, in materia di utilizzo dei sistemi di intelligenza artificiale per l'attività di polizia e di responsabilità civile e penale." Il D.Lgs. n.160/2026 disciplina sul territorio nazionale l'uso dell'Intelligenza Artificiale, impattando fortemente sulla Pubblica Amministrazione, regolando l'uso dell'AI da parte delle Forze di polizia, imponendo autorizzazioni rigorose e la revisione umana per i sistemi di riconoscimento biometrico. Lo stesso decreto ha introdotto il nuovo reato (art. 437-bis del codice penale) di omessa adozione di misure di sicurezza e alterazione illecita di sistemi AI ad alto rischio, allargando di conseguenza la responsabilità amministrativa degli enti anche a questi nuovi scenari tecnologici ed estendendo la presunzione di nesso causale nei risarcimenti dei danni generati dall'AI.

3.3 - Il contesto interno: amministrazione, capitale umano, organizzativo e risorse a servizio delle imprese e del territorio

AMMINISTRAZIONE

Presidente	Ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto una sola volta.
Consiglio	Organo rappresentativo delle forze produttive del territorio; determina gli indirizzi dell'azione dell'Ente e ne verifica l'attuazione. Il Consiglio resta in carica 5 anni. Le funzioni attribuite al Consiglio dalla legge 580/93, così come riformata nel 2016, riguardano: • Elezione del Presidente e della Giunta; • Nomina del Collegio dei Revisori dei Conti; • Determinazione degli indirizzi generali e del programma pluriennale; • Approvazione della Relazione previsionale, del Preventivo annuale e del Bilancio d'esercizio
Giunta	Organo esecutivo della Camera di Commercio. È eletto in seno al Consiglio e ne condivide la durata. Oltre a predisporre, per l'approvazione da parte del Consiglio, la Relazione Previsionale e Programmatica, il Preventivo economico ed il suo aggiornamento ed il Bilancio d'esercizio, la Giunta: • Adotta i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio; • Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie.
Collegio dei Revisori	Il Collegio dei Revisori dei Conti, in conformità allo statuto, alle disposizioni della legge 580/93, alle relative norme di attuazione, esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della Camera di Commercio e attesta la corrispondenza del bilancio d'esercizio alle risultanze delle scritture contabili, redigendo una relazione da allegare al progetto di bilancio d'esercizio predisposto dalla Giunta. Dura in carica 4 anni.
Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	È nominato dalla Giunta. Può essere costituito in forma collegiale con tre componenti o in forma monocratica. Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi; valida la Relazione sulla performance a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi nonché dell'utilizzo dei premi; propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi.

LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno esercita la propria azione adottando un assetto organizzativo che si compone:

- della **struttura interna** che, opportunamente gestita, consente l'erogazione diretta dei servizi ai principali fruitori nonché il supporto al funzionamento della stessa. Il processo di erogazione dei servizi, sia rivolto ad utenti esterni che interni, è fondato sul principio di massimizzazione degli standard di qualità, efficacia, efficienza ed economicità;
- dell'**Azienda Speciale "Centro Studi e Servizi"**, braccia operativa della gestione camerale;
- di una complessa rete di **partecipazioni societarie** che, secondo un approccio strategico, supportano in modo efficace l'ente nella realizzazione dell'azione camerale sul territorio;
- di un articolato **Network interistituzionale** in grado di massimizzare l'efficacia strategica delle politiche valorizzando le sinergie.

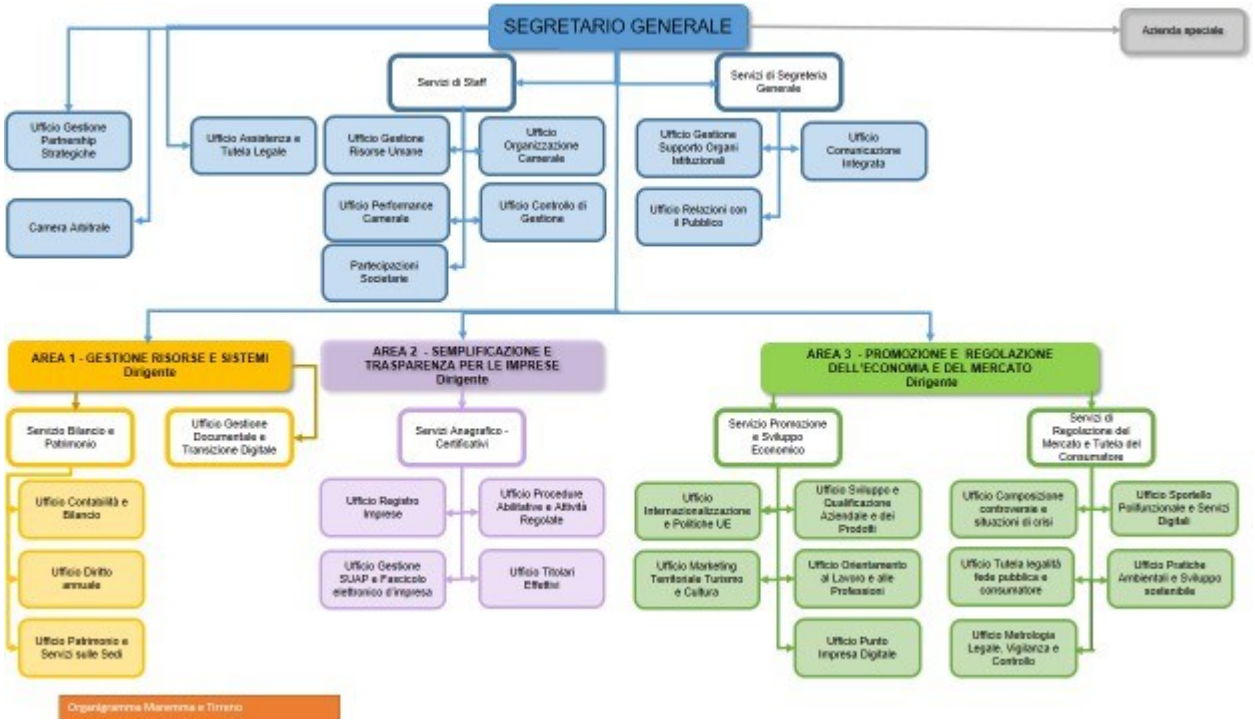
L'ORGANIZZAZIONE INTERNA

a. La Struttura Organizzativa

La struttura organizzativa della CCIAA della Maremma e del Tirreno presenta un assetto che si articola in tre Aree, oltre a quella della Segreteria Generale, unità organizzative di massimo livello che sviluppano funzioni a rilevanza esterna o di supporto per l'attività dell'Ente e sono individuate sulla base delle principali tipologie di intervento dell'Ente, dispongono di un elevato grado di autonomia progettuale ed operativa nell'ambito degli indirizzi dati dagli organi di governo dell'Ente, nonché di tutte le risorse e le competenze necessarie al raggiungimento dei risultati, nel rispetto dei vincoli di efficienza e di economicità complessive dell'Ente. Le tre Aree sono definite rispettivamente: Area I – Gestione Risorse e Sistemi, Area II - Servizi Anagrafici e Semplificazione per le imprese, Area III – Servizi per la Promozione e la Regolazione dell'Economia e del Mercato.

La stessa opera sulla base delle esigenze del sistema delle imprese e del mercato, adeguando costantemente l'azione amministrativa ed i servizi offerti, verificandone la rispondenza ai bisogni e l'economicità, con un'organizzazione snella e competitiva.

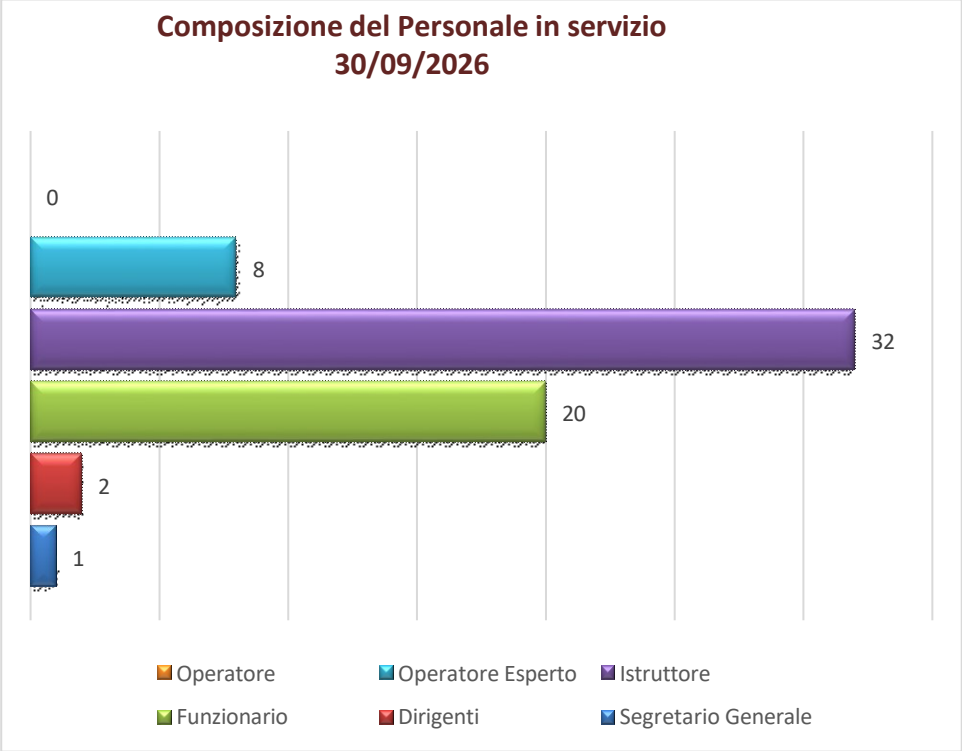
La Camera opera sotto la diretta responsabilità del Segretario Generale, dirigente di livello generale e cardine della struttura camerale, Dirigente dell'Area II e Conservatore del Registro Imprese.

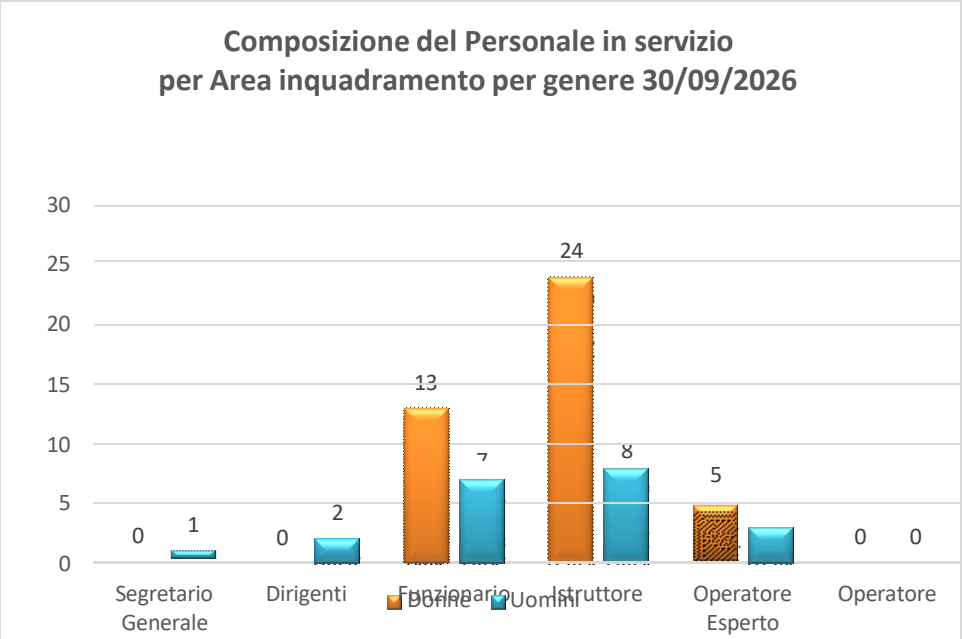


b. Le Risorse Umane

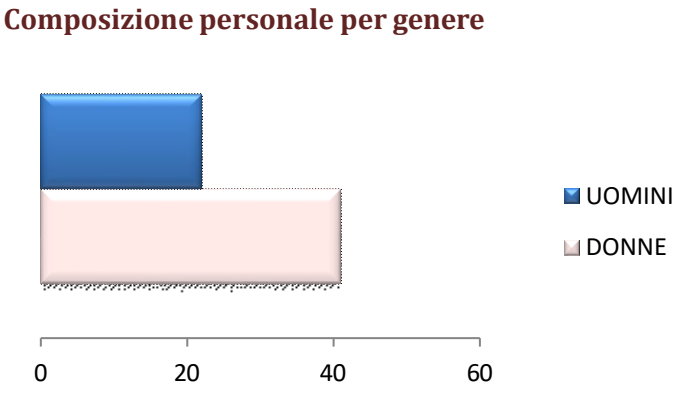
La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno conta, **alla data del 30 settembre 2026**, 60 dipendenti oltre al Segretario Generale e a due dirigenti, tutti a tempo indeterminato (di queste una unità è in distacco sindacale). Un'amministrazione che intenda offrire ai propri stakeholder dei servizi di qualità deve ispirarsi a criteri di efficacia ed efficienza, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi, ma ponendo al contempo in essere tutti quegli interventi volti a soddisfare i bisogni specifici del territorio, che richiedono l'impiego di personale sempre più qualificato. Per questo l'Ente intende proseguire nell'attuazione dei piani di fabbisogni di personale, già programmati e che saranno aggiornati nei prossimi anni: l'attuale normativa vigente in tema di assunzioni consente alle Camere di Commercio di assumere nei limiti delle cessazioni dell'anno precedente. L'Ente ha potuto e continuerà a gestire procedure concorsuali, incentivando al contempo percorsi di sviluppo di carriera del personale interno, mediante le cd. progressioni verticali, consentite nuovamente dalla normativa vigente. Il personale neoassunto viene inserito nel nuovo contesto lavorativo, mediante il percorso "on boarding", basato su formazione interna e affiancamento con colleghi esperti, favorendo l'integrazione delle nuove risorse e la trasmissione del know-how. A questa evoluzione si accompagna una progressiva maturazione della struttura. L'età media è aumentata da 52,2 a 53,6 anni e gli over 60 sono passati dal 16,7% al 28,1%; anche la distribuzione per anzianità restituisce l'immagine di un patrimonio professionale fortemente consolidato. Il quinquennio appena trascorso consegna quindi alla CCIAA un capitale umano esperto e sempre più qualificato, ponendo al tempo stesso in primo piano il ricambio generazionale, il trasferimento delle conoscenze e l'inserimento di nuove professionalità.

Composizione del Personale in servizio per Area inquadramento per genere 30/09/2026*			
Per Categoria	Totale	Donne	Uomini
Segretario Generale	**1**	0	1
Dirigenti	**2**	0	2
Funzionario	**20**	13	7
Istruttore	**32**	24	8
Operatore Esperto	**8**	5	3
Operatore	**0**	0	0
Totale	**63**	**42**	**21**

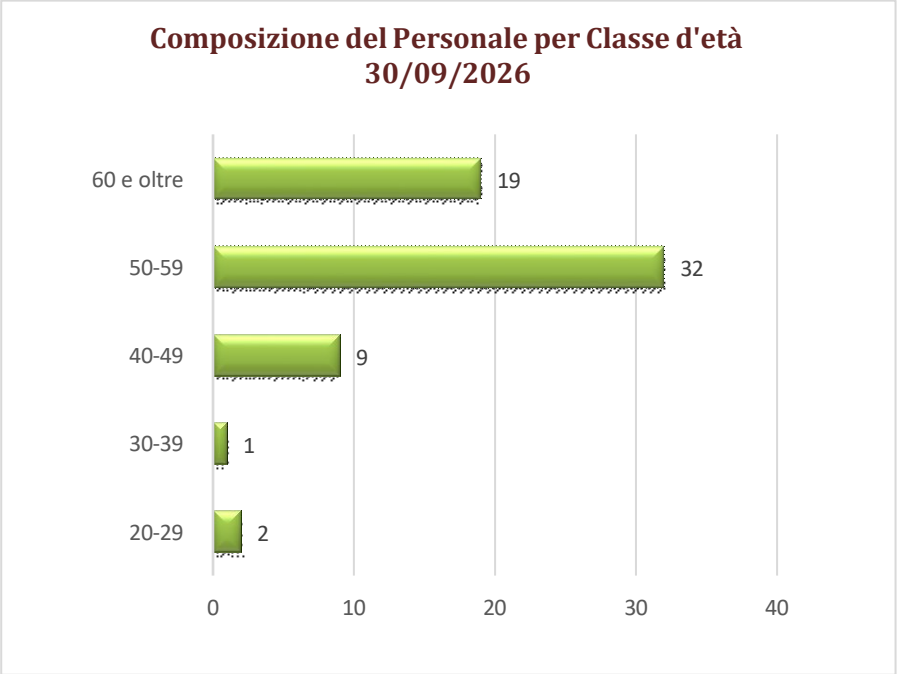


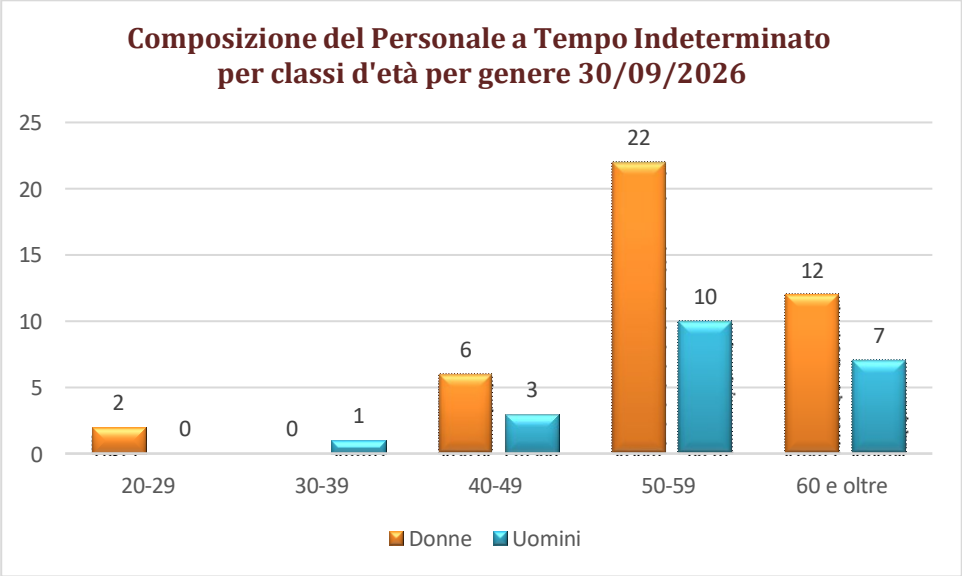


Composizione del Personale per Genere 30/09/2026	
DONNE	UOMINI
42	21
63	



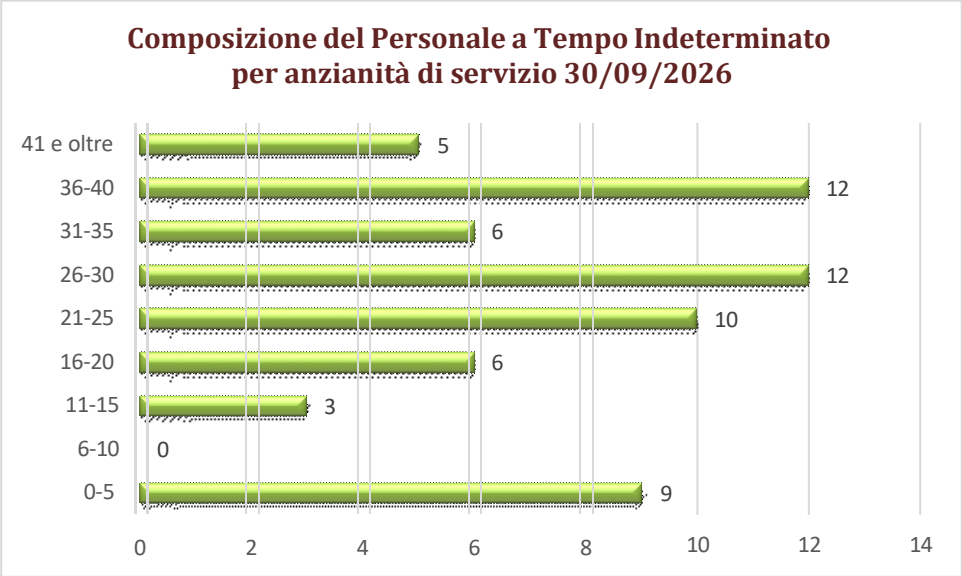
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato per classi d'età per genere 30/09/2026			
Classi d'età	Totale	Donne	Uomini
20-29	2	2	0
30-39	1	0	1
40-49	9	6	3
50-59	32	22	10
60 e oltre	19	12	7
Totale	63	42	21

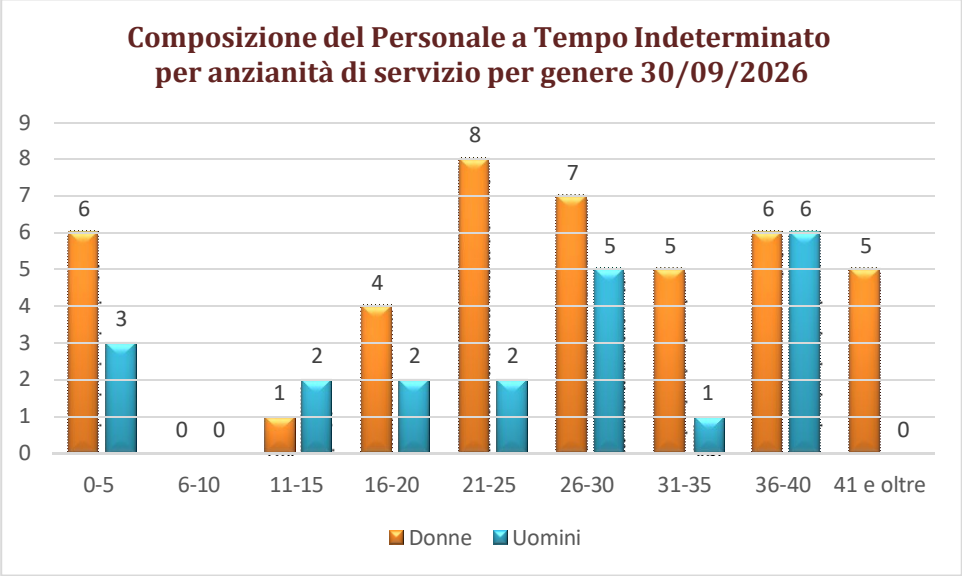




***

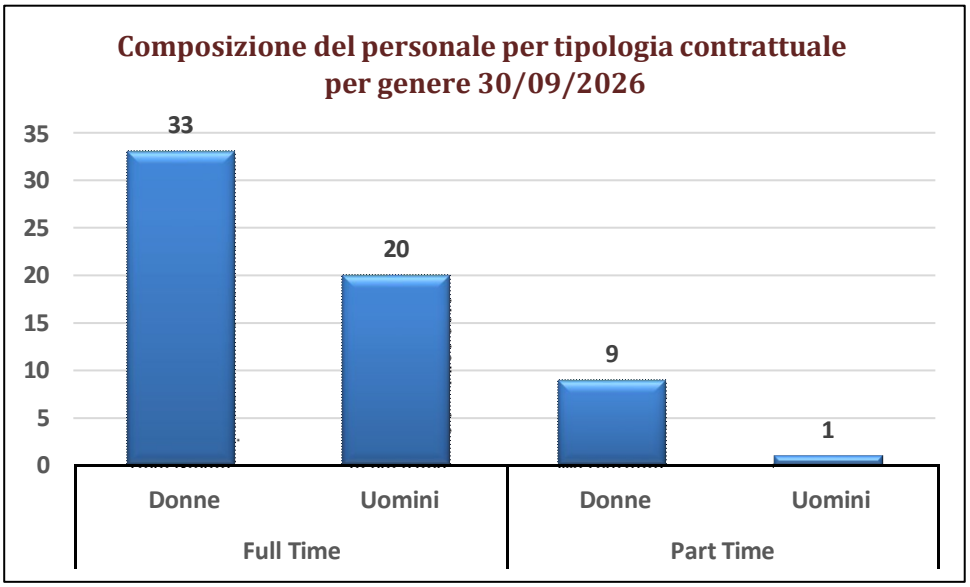
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato per anzianità di servizio 30/09/2026			
Anzianità di Servizio	Totale	Donne	Uomini
0-5	9	6	3
6-10	0	0	0
11-15	3	1	2
16-20	6	4	2
21-25	10	8	2
26-30	12	7	5
31-35	6	5	1
36-40	12	6	6
41 e oltre	5	5	0
Totale	63	42	21

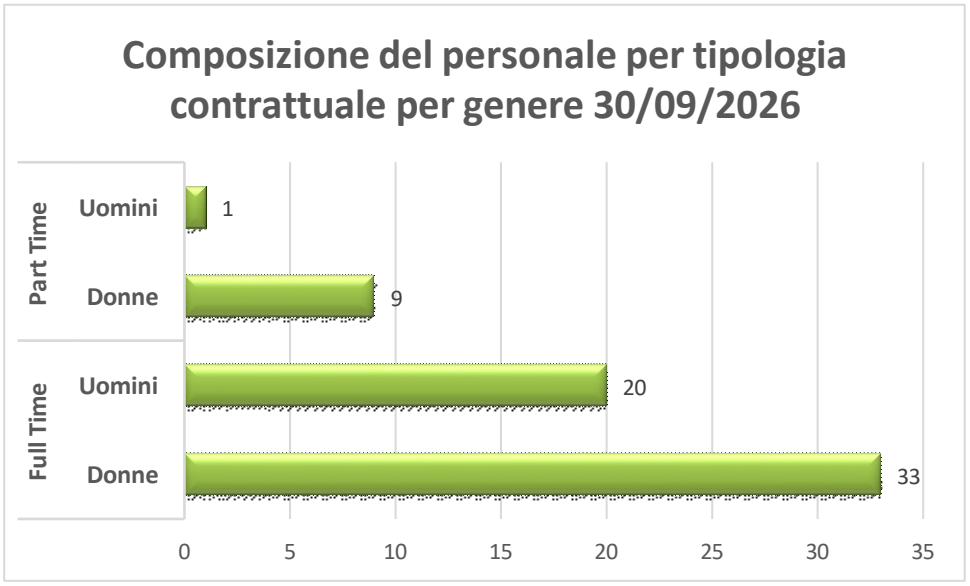




***

Composizione del personale per tipologia contrattuale per genere 30/09/2026			
Full Time		Part Time	
Donne	Uomini	Donne	Uomini
33	20	9	1
53		**10**	


Composizione del personale per tipologia contrattuale per genere 30/09/2026
35
30
25
20
15
10
5
0
33
20
9
1
Donne
Uomini
Donne
Uomini
Full Time
Part Time


Composizione del personale per tipologia contrattuale per genere 30/09/2026
Part Time
Full Time
Uomini
Donne
Uomini
Donne
1
9
20
33
0
5
10
15
20
25
30
35

c. Lo sviluppo, la valorizzazione ed il benessere del capitale intangibile

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno considera il Capitale Umano come un fattore chiave di successo per poter garantire all'utenza servizi di qualità, in linea con gli standard di innovazione e semplificazione e per poter garantire la piena realizzazione delle politiche strategiche a supporto del territorio. La valorizzazione delle risorse umane è, quindi, da anni alla base delle politiche di sviluppo dell'Ente che segue la linea logica per la quale la valorizzazione e la preparazione delle risorse umane è la leva strategica di sviluppo della loro motivazione che a sua volta incide in modo preponderante sugli standard di performance garantiti. Le azioni di formazione, di salvaguardia della dimensione di genere, di premialità, di miglioramento del benessere organizzativo sono quindi elementi che garantiscono la crescita equilibrata e costante del valore del patrimonio intangibile puntando ad un costante riconoscimento esterno della professionalità dei singoli. Per questo la valorizzazione della formazione rappresenta un obiettivo primario anche di questo mandato, su cui l'ente intende continuare ad investire, anche attraverso il coinvolgimento del personale che ne fruisce, sia in fase di programmazione che in fase di valutazione del grado di soddisfacimento, mediante indagini di customer satisfaction.

Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale (CCIAA Maremma e Tirreno e Media nazionale – Anni 2023-2024-2025 _ Fonte Pareto Unioncamere)

Indice	Composizione	CCIAA MarTir ANNO 2023	MEDIA NAZIONALE 2023	CCIAA MarTir ANNO 2024	MEDIA NAZIONALE 2024	CCIAA MarTir ANNO 2025	MEDIA NAZIONALE 2025
Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno/Totale personale dipendente (TI+TD)	92,75%	90.63%	98,53%	93,93%	96,88%	97,23%

d. Il Benessere Organizzativo

Il benessere organizzativo si riferisce al rapporto che lega le persone al proprio contesto di lavoro, prendendone in considerazione le diverse variabili (relazioni interpersonali, relazioni con il superiore, il senso che le persone attribuiscono al proprio lavoro, il senso di appartenenza alla propria amministrazione, l'equità nel trattamento retributivo e nell'offerta di opportunità di crescita e miglioramento lavorativo, l'ambiente di lavoro accogliente e sicuro).
Esso rappresenta un'opportunità di conoscenza di sé stessi e di aumento di consapevolezza della propria realtà aziendale e professionale ed al contempo *un'occasione* per iniziare e/o continuare

a sviluppare azioni di coinvolgimento, di condivisione della cultura organizzativa e degli obiettivi della Camera di Commercio, per avanzare proposte e suggerimenti al fine di migliorare la qualità organizzativa dell'Ente.
Ormai da qualche anno l'Ente ha introdotto quale strumento di misurazione e valutazione della propria performance organizzativa anche la rilevazione dell'indagine di benessere organizzativo: un contesto lavorativo improntato al benessere dei lavoratori rappresenta infatti un elemento imprescindibile per garantire il miglior apporto sia in termini di produttività che di affezione al lavoro.
Tale analisi, tuttavia, non deve considerarsi un punto di arrivo, bensì è soltanto l'avvio di un processo di continuo miglioramento: infatti nel corso degli anni gli ambiti di indagine del benessere sono stati estesi alla valutazione da parte del personale del lavoro agile, delle iniziative volte a garantire un ambiente di lavoro inclusivo e contro ogni forma di discriminazione.

e. Una camera "rosa"

Il tema delle pari opportunità costituisce un elemento di fondamentale importanza per la CCIAA della Maremma e del Tirreno, nell'ottica dello sviluppo delle risorse umane destinato all'incremento delle performance di qualsiasi tipo di organizzazione e ancor più nelle pubbliche amministrazioni, dove si caratterizza come elemento trasversale per il perseguimento della missione e dei valori che guidano le attività ed i processi decisionali, sia di carattere strategico che operativo: l'intento è quello di contribuire all'eliminazione di tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro, impegnandosi al contempo a valorizzare le diversità all'interno.
Non si rilevano preclusioni allo sviluppo di carriera delle donne; infatti, analizzando la distribuzione del personale nelle diverse categorie si nota che le donne si trovano in un rapporto di 2: 1 rispetto ai colleghi maschi: nelle categorie medie (Operatore Esperto e Istruttore) si rispecchia più o meno la superiorità numerica (1,7: 1 – 3: 1), così come nella categoria Funzionario (1,86: 1).
È da notare che dei sei funzionari titolari di elevata qualificazione cinque sono donne.
Il rapporto poi si inverte ai massimi livelli, cioè per quanto riguarda la dirigenza, in quanto i Dirigenti ed il Segretario Generale sono tutti di sesso maschile.
Nel febbraio del 2025 la Camera di Commercio, a coronamento di un percorso iniziato l'anno prima, ha ottenuto la certificazione di genere, importante traguardo in ottica di diffusione della cultura di genere e inclusiva, ma che non rappresenta un punto di arrivo, bensì lo stimolo a proseguire nel perseguimento di questo importante obiettivo strategico.

AZIENDA SPECIALE: CENTRO STUDI E SERVIZI

Il **Centro Studi e Servizi**, Azienda speciale della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno nata nel 2019 a seguito dell'incorporazione dell'Azienda Speciale COAP dell'ex Camera di Commercio di Grosseto nell'Azienda Speciale Centro Studi e Ricerche dell'ex Camera di Commercio di Livorno, eroga servizi e realizza specifici progetti nelle seguenti aree strategiche:

• **formazione ed orientamento** – rientrano in questo ambito le attività e le iniziative, rientranti nel più ampio concetto dell'Alternanza Scuola Lavoro, tese ad integrare i canali dell'istruzione, della formazione e del lavoro, nell'ottica di favorire e sostenere l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro e fornire risposte diversificate in funzione delle mutate esigenze formative del sistema imprenditoriale e del sistema sociale nel suo complesso. In tale contesto si collocano le rilevazioni connesse al Progetto Excelsior, finalizzato alla rilevazione ed al monitoraggio dei fabbisogni professionali e formativi delle imprese;

• **assistenza tecnica** - rientrano in questo ambito le attività e le iniziative tese a favorire il percorso di creazione, sviluppo e consolidamento delle imprese, in una logica complementare e sinergica alle attività di formazione. Questo impegno strategico si realizza sia mediante l'attuazione, in supporto all'Ente camerale, di progetti nazionali ed europei, sia attraverso la gestione congiunta degli sportelli camerali Punto Impresa, Internazionalizzazione e Camera Europa. Il CSS accompagna l'azienda dalla sua definizione iniziale fino all'esecuzione del piano di sviluppo e all'apertura verso i mercati esteri attraverso la rete delle camere di commercio estere, orientandola sulle agevolazioni finanziarie esistenti a livello locale, nazionale e internazionale, anche attraverso colloqui personalizzati di primo orientamento;

• **studi e ricerche** - svolge, per conto della Camera stessa, la funzione istituzionale di monitoraggio, studio ed analisi dei dati sull'economia locale: effettua elaborazioni che prevedono la rilevazione della numerosità e la distribuzione sui territori provinciali di Grosseto e Livorno, dei soggetti economici iscritti al Registro delle Imprese e l'analisi dei fenomeni demografici per settore di attività economica, tipologia di forma giuridica o altri indicatori significativi per l'obiettivo dell'indagine. Per i settori per i quali i dati necessari si rendano disponibili con opportuna cadenza, sono realizzati aggiornamenti periodici, per finire con il consuntivo d'anno. Il Centro Studi è inoltre incaricato della realizzazione del rapporto strutturale delle province di riferimento che ogni anno viene presentato in occasione della Giornata dell'Economia.

• **giustizia alternativa** - rientrano in questo ambito tutte le attività e le iniziative tese a sviluppare e consolidare i servizi per la risoluzione delle controversie (Mediazione, obbligatoria e facoltativa e conciliazioni), in alternativa al giudizio ordinario civile. Il CSS è accreditato al Ministero della Giustizia quale ente di formazione per Mediatori e organismo deputato a gestire tentativi in

materia di mediazione civile e commerciale anche ai sensi del D.lgs 28/10. In forza della Convenzione quadro tra l'Autorità di regolazione dei trasporti e l'Unioncamere, alla quale la CCIAA della Maremma e del Tirreno ha aderito, l'Organismo di mediazione del CSS, gestisce le procedure di conciliazione relative alle controversie fra operatori economici e utenti dei settori regolati dall'Autorità. Supporta, altresì, l'Ente camerale nella gestione, per la sede di Grosseto, della Segreteria della Camera Arbitrale e dell'Organismo per la Composizione delle Crisi da Sovraindebitamento.

LE PARTECIPAZIONI STRATEGICHE

La legge sull'ordinamento delle Camere di Commercio (art. 2, comma 4, L. 580/93) riconosce agli enti camerali, per il raggiungimento dei propri scopi, la possibilità di realizzare e gestire strutture ed infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale e nazionale, anche mediante la partecipazione a società. Contestualmente il Testo Unico delle Società Partecipate (D.lgs. 175/2016) ne fissa limiti e condizioni.

La politica delle partecipazioni rappresenta per la CCIAA della Maremma e del Tirreno uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

La gestione delle partecipazioni camerali mira, pertanto, a realizzare un'incisiva governance delle società reputate importanti per il territorio in relazione alle finalità istituzionali e in cui la quota di partecipazione camerale è rilevante, attraverso il monitoraggio delle performance gestionali e l'analisi delle possibili prospettive future.

L'ente camerale partecipa, altresì, a società appartenenti al sistema camerale aventi per oggetto attività di produzione di beni e servizi necessarie per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali.

Contemporaneamente la CCIAA della Maremma e del Tirreno proseguirà a monitorare e stimolare i processi di razionalizzazione delle società non più strettamente necessarie per il perseguimento delle finalità istituzionali e non conformi con le disposizioni del Testo Unico delle Società Partecipate.

Denominazione Società	CODICE FISCALE	Valore nominale: Valori riferiti al 31/12/2025	Capitale sociale: Valori aggiornati al 31/12/2025	% partecipazione al 31/12/25	Valore contabile al 31/12/2025 risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato dalla CCIAA di competenza relativo all'anno 2025	Note	RISULTATO ESERCIZIO BILANCIO 31/12/2025 DELLA SOCIETA'
ALATOSCANA s.p.a.	01817930488	1.000.037,40	2.910.366,20	34,36	1.025.817,18		74.024,00
CE.VAL.CO SPA IN LIQUIDAZIONE	00899140495	12.129,00	636.740,00	1,91	-	In liquidazione dal 29 dicembre 2009- Cancellata dal RI in data 30.1.2026 per chiusura della liquidazione	-
INTERPORTO TOSCANO A. VESPUCCI SPA	00882050495	1.309.742,56	29.123.179,40	4,50	1.077.029,08		6.270.802,00
PORTO IMMOBILIARE SRL	01680870498	278.200,00	1.000.000,00	27,82	3.131.202,20		397.205,00
PORTO DI LIVORNO 2000 SRL	01203680499	476.000,00	2.800.000,00	17	1.375.963,34		2.918.701,00
TOSCANA AEROPORTI SPA	00403110505	50.820,00	30.709.743,90	0,20	103.036,48		16.099.000,00
SOC. CONSORTILE ENERGIA TOSCANA a r.l.	05344720486	57,27	93.584,57	0,06	55,50		16.385,00
GROSSETOFIERE SPA	01074240530	1.772.074,37	2.485.620,61	46,60	1.165.848,51		-250.676,00
GROSSETO SVILUPPO SRL	01064080532	312.103,38	1.250.000,00	24,94	576.131,32		16.268,00
SEAM SPA	00950780536	120.197,00	2.213.860,00	5,43	107.128,82		313.773,00
DINTEC s.c.r.l.	04338251004	1.530,88	551.473,08	0,27	1.000,00		151.669,00
INFOCAMERE SPA	02313821007	15.422,50	17.670.000,00	0,09	45.395,90		657.488,00
RETECAMERE SCARL in liquidazione	08618091006	567,03	242.356,34	0,23	-	In liquidazione dal 12 settembre 2013	-
SISTEMA CAMERALE SERVIZI S.R.L.	12620491006	3.179,00	4.009.935,00	0,08	3.121,00		12.575.965,00
TECNOSERVICECAMERE S.C.P.A.	04786421000	1.680,64	1.318.941,00	0,13	1.727,66		394.840,00
IC OUTSOURCING SCRL	04408300285	60,14	372.000,00	0,016	59,56		519.161,00

	Società non del sistema camerale
	Società del sistema camerale

IL NETWORKING DI SISTEMA

La CCIAA della Maremma e del Tirreno opera come "cerniera" tra i vari livelli istituzionali di amministrazione del territorio e le imprese in esso operanti costruendo ed alimentando nel tempo una strutturata e sistemica rete di relazioni. La scelta di svolgere un ruolo attivo nell'ambito di uno scenario di rete interistituzionale è funzionale a potenziarne l'azione, grazie ad un dialogo privilegiato evitando la dispersione delle risorse.

Secondo tale filosofia di intervento, la CCIAA della Maremma e del Tirreno attiva rapporti e relazioni che coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche gli altri soggetti pubblici del territorio, rapporti che possono agevolmente essere rappresentati mediante la tabella di seguito riportata.

CCIAA MAREMMA E TIRRENO	**UNIONCAMERE NAZIONALE**
	UNIONCAMERE TOSCANA
	REGIONE TOSCANA
	AUTORITA' DI SISTEMA PORTUALE DEL MAR TIRRENO SETTENTRIONALE
	COMUNI DELLA PROVINCIA DI LIVORNO E DI GROSSETO
	PROVINCIA LIVORNO E GROSSETO
	UNIVERSITÀ DI PISA
	SCUOLA SUPERIORE SANT'ANNA
	POLO UNIVERSITARIO GROSSETANO - UNISI
	CNR
	AGENZIA DELLE ACCISE, DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI
	PARCO NAZIONALE DELL'ARCIPELAGO TOSCANO
	SISTEMA SCOLASTICO
	SISTEMA DEI DISTRETTI AGRICOLI

LE RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE DISPONIBILI

La pianificazione strategica di mandato e i relativi aggiornamenti programmatici annuali implicano necessariamente una rigorosa stima delle risorse economiche disponibili, sia pur in via previsionale. La voce più rilevante tra le fonti di finanziamento degli enti camerali continua ad essere rappresentata dai proventi derivanti dal diritto annuale; tale voce di ricavo sconta, come noto, le riduzioni del 50% rispetto agli importi del 2014 previste dall'articolo 28 del Decreto-legge 90/2014, convertito nella Legge 114/2014. Questo "taglio" strutturale rappresenta tuttora un elemento di forte impatto sulla programmazione delle attività dell'Ente e soprattutto sulla sua capacità di investire in progetti a supporto del sistema imprenditoriale. Si ricorda che la riforma del sistema camerale, cui è collegata la riduzione del diritto annuale, prevede a regime che la misura del diritto annuale dovuto da parte di ogni impresa iscritta sia determinata dal Ministro dello Sviluppo Economico, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, sentita l'Unioncamere e le organizzazioni di categoria maggiormente rappresentative a livello nazionale, in base al fabbisogno necessario per l'espletamento dei servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, determinato sulla base di costi standard che costituiranno il cuore del nuovo sistema, agli ambiti prioritari di intervento individuati per le funzioni promozionali e all'entità delle restanti entrate in relazione al fabbisogno complessivo. Il percorso delineato dalla riforma può considerarsi pressoché concluso per molti aspetti, ma è difficile attendersi che nel breve-medio termine Il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (ex MiSE) si muova per variare gli importi dovuti dalle imprese per il diritto annuale; parimenti, non sono attesi altri significativi interventi nel corso del futuro mandato 2027-2031 per integrare le risorse finanziarie "caratteristiche e ordinarie" dell'ente. La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, fin dal 2018, si avvale della facoltà di incremento degli importi del diritto annuale nella misura del 20% prevista dall'art. 18 co. 10 della legge 580/1993, per mettere in atto concrete politiche a supporto del sistema economico imprenditoriale. Anche per questo nuovo mandato, tale strumento si confermerà una delle principali leve finanziarie e strategiche a disposizione della Camera per sostenere l'economia locale. Al riguardo si ricorda che con deliberazione del Consiglio camerale n. 11, adottata in data 31 luglio 2025, l'ente camerale ha deciso di avvalersi per il triennio 2026-2028 dell'incremento del 20%, formalmente autorizzato con dal MIMIT con Decreto del 17 marzo 2026; le risorse derivanti dall'applicazione della maggiorazione sono destinate alle seguenti specifiche linee di azione: a) La doppia transizione: digitale ed ecologica, b) Turismo, c) Internazionalizzazione d) Competitività per le imprese: strumenti e servizi per l'accesso alla finanza. La Camera della Maremma e del Tirreno, come larga parte del sistema camerale, fatica ad attenuare gli effetti negativi conseguenti alla riduzione del diritto annuale, anche considerato che non sono state introdotte nuove significative fonti di entrata e che i diritti di segreteria, altra importante categoria di proventi, è rimasta sostanzialmente invariata.

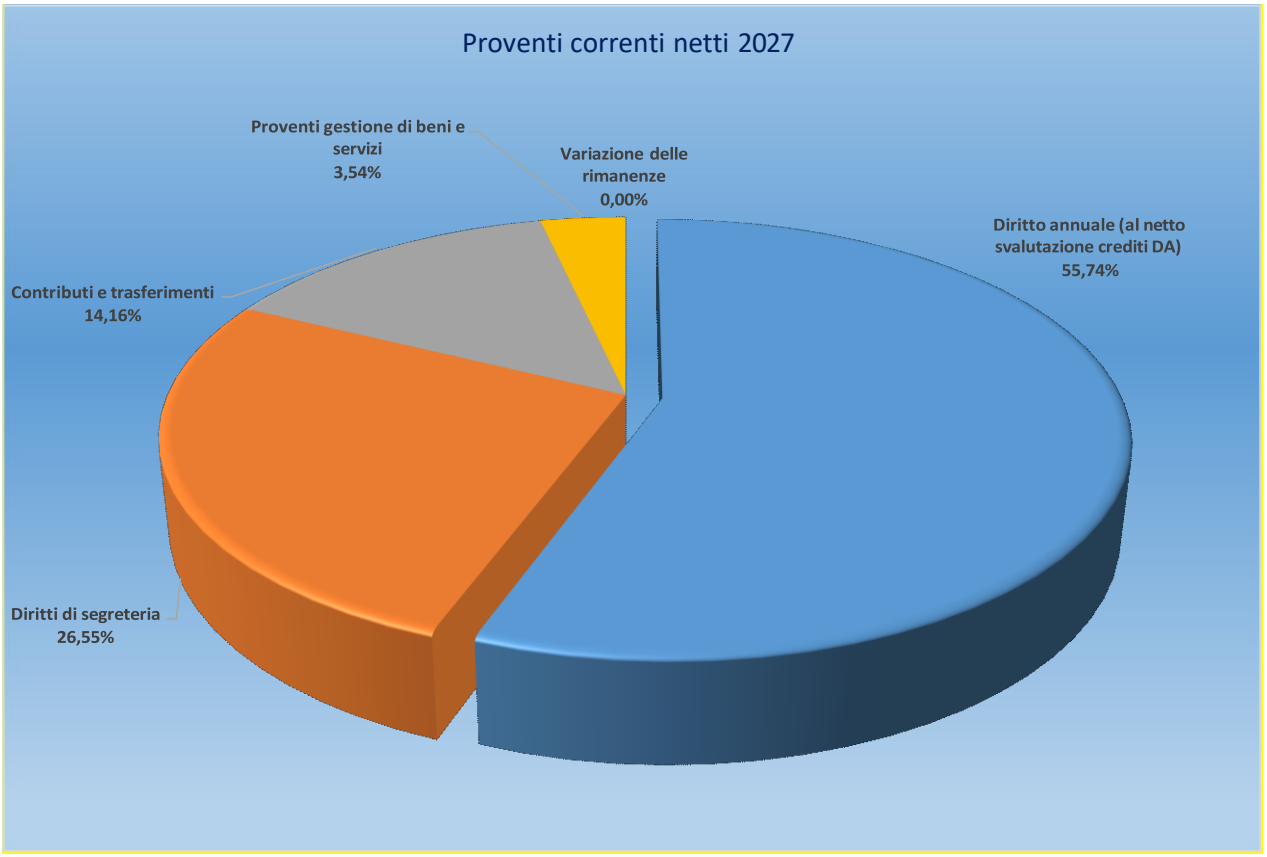
Oltre al diritto annuale ed ai diritti di segreteria le altre fonti "tipiche" di finanziamento camerale sono rappresentate dai contributi per la realizzazione di progetti finanziati dal fondo perequativo Unioncamere e da progetti europei, dai proventi per le locazioni degli immobili camerali oltre che da alcuni ricavi residuali di natura commerciale. Negli ultimi anni, tuttavia, l'operatività dell'Organismo di Composizione delle Crisi (OCC) istituito presso la Camera costituisce un driver strategico, capace di unire il supporto concreto alle imprese in difficoltà al rafforzamento dei ricavi di natura commerciale generati dall'erogazione di servizi specialistici a tariffa. Le risorse finanziarie a disposizione dell'ente camerale per il prossimo quinquennio dipendono anche dallo scenario economico nazionale e, in parte, da quello locale specifico per le province di Livorno e di Grosseto, che rappresenta l'ambito territoriale di competenza della Camera. In particolare lo scenario economico italiano sarà caratterizzato da: a) una moderata crescita del PIL con l'uscita dalla fase espansiva spinta dai fondi del PNRR e il passaggio a una fase di consolidamento strutturale; b) un tasso di inflazione che fatica a stabilizzarsi e conseguentemente a normalizzare i tassi d'interesse e del costo del credito per le imprese; c) la transizione digitale ed ecologica oramai consolidata come fattore discriminante di competitività aziendale, con un potenziale impatto positivo sulla redditività delle imprese strutturate (società di capitali). Con riferimento allo scenario economico locale, la provincia di Livorno beneficia della solida presenza di operatori nella logistica portuale e nel turismo — in particolare nel segmento crocieristico —, comparti stabili e in espansione che lasciano prevedere una sostanziale tenuta del tessuto imprenditoriale e della demografia d'impresa. Al contrario, il territorio della provincia di Grosseto si contraddistingue per una vocazione produttiva incentrata sull'agroalimentare e sul turismo balneare. La prevalenza di imprese a struttura individuale in questi settori ne accentua la fisiologica stagionalità, esponendone l'andamento a una maggiore sensibilità rispetto alle variabili meteo-climatiche. Nei prossimi anni, l'Ente proseguirà nello sviluppo di iniziative volte a innovare i servizi per le imprese e a generare nuovi ricavi, intercettando le opportunità offerte dal Fondo perequativo Unioncamere e dai fondi europei mediante la candidatura di nuovi progetti. Per il prossimo quinquennio si confermano i proventi derivanti dalle attività dell'Organismo di Composizione delle Crisi da sovraindebitamento (OCC). Parallelamente, una quota rilevante delle entrate correnti continuerà a provenire dai canoni di locazione degli immobili camerali non destinati a finalità istituzionali. Sotto il profilo della gestione patrimoniale, le strategie di razionalizzazione intraprese (da ultimo con Deliberazione di Giunta n. 16/2026) assicurano all'Ente un flusso di risorse stabile, derivante dai contratti di locazione attivati a partire dal 2018. Allo stato attuale il tasso di occupazione degli immobili a reddito è quasi totale; l'unica unità vacante è un ufficio a Livorno, per il quale le procedure di evidenza pubblica e l'intermediazione privata hanno finora dato esito infruttuoso. L'Ente intende comunque proseguire lungo questa direttrice strategica, mettendo a reddito tutte le aree e gli immobili che non hanno ancora trovato una destinazione ottimale. Un altro profillo della razionalizzazione del patrimonio immobiliare investe le questioni legate agli immobili per i quali è prevista la dismissione (Cecina ed Area ex Foro Boario). I riflessi del positivo esito di tali operazioni

costituiranno eventualmente voci straordinario di provento nell'esercizio nel quale saranno realizzate. In merito ai proventi da diritti di segreteria, superata la contrazione legata ai processi di digitalizzazione, alle semplificazioni amministrative e al periodo pandemico, si stima un trend di moderato consolidamento del gettito. Sotto il profilo regolatorio, il sistema camerale resta in attesa del decreto attuativo della riforma deputato alla rideterminazione delle tariffe unitarie sui costi standard. In ossequio al principio contabile di prudenza, e pur nella prospettiva di un favorevole impatto della nuova disciplina tariffaria, le quantificazioni previsionali si fondano unicamente sulla serie storica delle riscossioni degli ultimi esercizi, senza anticipare gli esiti del nuovo impianto normativo. Relativamente al Diritto annuale, il quadro previsionale sconta le forti incertezze connesse a un contesto macroeconomico instabile, condizionato dal perdurare dei fronti di conflitto internazionale e dalla frammentazione geopolitica. Tale scenario continua ad alimentare un tangibile rischio inflazionistico — sia attuale sia prospettico —, con incrementi dei costi operativi che comprimono i margini delle imprese e ne frenano la crescita. Ciononostante, la demografia d'impresa evidenzia una sostanziale tenuta del numero dei soggetti iscritti e un tasso di regolarità contributiva pressoché invariato, senza registrare impennate nell'insoluto. Tuttavia, le tensioni internazionali e le pressioni inflattive possono incidere negativamente sui volumi d'affari e sui fatturati aziendali: una variabile di rilievo, in quanto parametro cardine su cui si calcola il tributo a scaglioni dovuto da una quota rilevante del tessuto produttivo. Questa circostanza è confermata anche dal valore dell'indicatore che misura il livello di riscossione spontanea del Diritto annuale calcolato sui dati 2022/2026:

Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale nell'anno / Dovuto per Diritto Annuale nell'anno	2022	2023	2024	2025	2026 (Dato provvisorio al 15.10.2026)
	69,37	70,32	70,17	69,79	70,19

La previsione del provento da diritto annuale (che comprende anche le sanzioni e gli interessi sugli importi non pagati) è rettificata dall'iscrizione, tra gli oneri correnti, dell'accantonamento a fondo svalutazione, che viene determinato con riguardo alle percentuali di mancata riscossione degli importi iscritti a ruolo. Al riguardo, la Camera utilizza come percentuale di accantonamento a fondo svalutazione crediti la media dei ruoli emessi da almeno un anno. Le risorse complessive della gestione corrente e della gestione finanziaria, in un'ottica anticipatoria dei dati previsionali definitivi per il 2027, evidenziano la seguente situazione:

PROVENTI CORRENTI NETTI	PREVISIONE 2027
Diritto annuale (comprende maggiorazione 20% e al netto svalutazione crediti (proventi lordi 6.890.000 - 2.167.000)	4.723.000
Diritti di segreteria e sanzioni amministrative	2.250.000
Contributi trasferimenti ed altre entrate (Progetti europei, Vetrina toscana, affitti attivi ecc)	1.200.000
Proventi da gestione di servizi (Occ, carnet ata, noleggio sale, gestione arbitrati ecc.)	300.000
TOTALE PROVENTI CORRENTI NETTI (AL NETTO SVALUTAZIONE CREDITI DA)	8.473.000



La mancata e integrale attuazione della riforma del sistema camerale in materia di adeguamento delle fonti di finanziamento impone all'Ente di assicurare il pieno assolvimento delle funzioni istituzionali in un contesto di proventi correnti strutturalmente inferiori al fabbisogno effettivo. Tale disallineamento rende indispensabile una rigorosa politica di efficientamento dei costi di funzionamento, accompagnata dalla razionalizzazione di alcuni servizi interni e dal rafforzamento delle attività che rappresentino anche un diretto supporto del tessuto economico

locale. L'obiettivo strategico rimane la massimizzazione delle risorse da destinare a programmi e contributi in favore delle imprese, salvaguardando contestualmente la sostenibilità economico-finanziaria di medio e lungo periodo. L'ulteriore compressione delle spese di funzionamento presenta tuttavia margini ormai ristretti per i seguenti fattori:

- **Pressioni inflazionistiche:** l'innalzamento dei costi generali ed in particolare di quelli energetici, erode il potere d'acquisto delle risorse disponibili.
- **Soglia minima di operatività:** la struttura ha raggiunto un livello essenziale di spesa al di sotto del quale risulterebbe compromessa l'erogazione dei servizi nelle sedi di Livorno e Grosseto.
- **Vincoli di finanza pubblica:** i meccanismi di *spending review* continuano a imporre il riversamento al bilancio dello Stato di quote consistenti dei risparmi conseguiti, neutralizzando in larga misura gli sforzi di contenimento attuati.
- **Oneri tributari:** permane l'assoggettamento dell'Ente al pagamento dei tributi locali sugli immobili di proprietà, a differenza di quanto previsto per la maggior parte delle pubbliche amministrazioni.

Tutto ciò rende complesso perfino assicurare la riduzione dei costi al livello minimo richiesto dalle norme di contenimento, senza provocare ricadute sull'efficienza e qualità dei servizi offerti alle imprese. Alla rigidità dei costi intermedi si aggiunge l'evoluzione del costo del personale. Conclusa la fase di riordino del sistema e a valle di una sensibile riduzione dell'organico registrata nell'ultimo quinquennio per effetto del blocco delle assunzioni, la spesa per il personale evidenzia una fisiologica ripresa correlata al parziale sblocco del *turnover* (nei limiti dei risparmi derivanti dalle cessazioni). Parallelamente, le quote associative di sistema (Unioncamere nazionale e regionale) mostrano una sostanziale stabilizzazione, mentre resta rilevante il peso contabile di ammortamenti e accantonamenti a fondi rischi. L'insieme di tali fattori determina una persistente rigidità degli oneri, traducendosi in un disavanzo strutturale della gestione corrente. La categoria dei proventi comprende anche quelli di natura finanziaria e straordinaria. Entrambe queste categorie hanno assunto un ruolo determinante nell'ultimo quinquennio contribuendo al conseguimento di risultati economici d'esercizio positivi. In particolare, l'ente ha beneficiato di distribuzione di utili da parte di società collegate (Porto 2000 srl) e delle sopravvenienze attive derivanti dallo svincolo di fondi rischi a seguito dell'estinzione di contenziosi legali. Non potendo fare affidamento sulla ripetibilità di tali proventi straordinari nel prossimo ciclo di programmazione, la loro quantificazione avverrà esclusivamente su base annuale e in presenza di elementi certi. Di conseguenza, a norma del regolamento di contabilità di cui al D.P.R. n. 254/2005, il pareggio economico dei bilanci di previsione sarà garantito attraverso il motivato utilizzo degli avanzi patrimonializzati e nei limiti degli stessi. Si tratta di una scelta contabile pienamente sostenibile in quanto l'elevata consistenza patrimoniale e la robusta liquidità dell'Ente consentono di assorbire i disavanzi della gestione corrente senza pregiudicare gli equilibri di lungo termine. A ulteriore presidio della solidità dell'Ente, si evidenzia che il valore corrente di mercato del patrimonio immobiliare è ampiamente superiore al valore contabile

iscritto in bilancio (determinato ai sensi dell'art. 25, comma 1, del D.M. 23 luglio 1997, n. 287 su base catastale incrementata degli oneri capitalizzabili), configurando una riserva implicita a garanzia della gestione patrimoniale complessiva. Per l'arco temporale del presente mandato, in assenza di un sostanziale cambiamento della situazione sopra esposta, l'azione dell'Ente si concentrerà sull'esplorazione di nuove linee di entrata, sull'ottimizzazione dell'impiego delle risorse ordinarie e sul rigoroso indirizzo delle disponibilità a favore dello sviluppo economico del territorio.

4. Gli indirizzi strategici di Mandato: 2027-2031

La formulazione di un disegno strategico pluriennale, formalizzato e razionalizzato nel documento programmatico di mandato, non può che muovere dalla "mission" istituzionale Camerale, inquadrando il ruolo e l'apporto dell'Ente rispetto al contesto socioeconomico di riferimento nonché all'approccio di Sistema nel quale lo stesso si trova ad operare definendo prioritarie e chiare linee di intervento.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, dopo i primi dieci anni di attività, si appresta ad approvare il prossimo programma di mandato in una linea di continuità con quanto fin qui fatto: interpretare il ruolo della Camera di Commercio come quello di un'istituzione capace di fare sistema, accompagnando imprese e territori verso trasformazioni strutturali destinate a incidere a lungo sull'economia. Transizione digitale ed ecologica, cambiamento demografico, nuove competenze, evoluzione dei modelli produttivi e crescente competizione tra territori sono il contesto su cui l'Ente è chiamato ad intervenire.

L'Ente si è pertanto impegnato a delineare gli indirizzi strategici che intende realizzare per interpretare a pieno il suo ruolo di amministrazione al servizio delle imprese e dei cittadini in stretta sinergia con tutti gli interlocutori istituzionali ed associativi coinvolti.

LA MISSION CAMERALE

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno intende rafforzare il proprio ruolo di istituzione capace di fare sistema: ascoltare le imprese, leggere i cambiamenti, mettere in relazione soggetti diversi e contribuire alla costruzione di una visione condivisa dello sviluppo.

Queste le linee direttrici della politica di mandato: innovazione, digitalizzazione e sostenibilità; sostegno all'internazionalizzazione e alla nuova imprenditorialità; attenzione ai giovani, alle competenze e al rapporto tra formazione e lavoro; legalità, qualità dei servizi e semplificazione; Turismo, cultura, patrimonio, infrastrutture, portualità e logistica come parti di una strategia comune, orientata a rafforzare attrattività, accessibilità, sostenibilità e connessioni dei due territori. Per interpretare al meglio questo ruolo è di fondamentale importanza un'organizzazione sempre più digitale, semplice, efficiente e attenta alla valorizzazione delle proprie persone.

LA VISION 2027-2031

Oltre il presente: al fianco delle imprese verso un'economia sostenibile, digitale e inclusiva

L'APPROCCIO METODOLOGICO: DALLA STRATEGIA ALL'OPERAZIONALIZZAZIONE CON UNO SGUARDO AL CONTESTO

La CCIAA della Maremma e del Tirreno provvede a descrivere la propria strategia di azione, in linea con l'approccio metodologico adottato della BSC, mediante la redazione della Mappa Strategica.

Il processo di implementazione della Balanced Scorecard vede in fase di sviluppo la definizione, per ciascuna area strategica definita nel periodo di mandato, degli obiettivi strategici misurabili e dei fattori critici di successo al fine di individuare i punti su cui focalizzarsi nel medio-lungo periodo secondo le quattro prospettive di analisi specifiche dello strumento:

- **Imprese, Consumatori e Territorio**: orientata a misurare il grado di soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e di tutti gli utenti in genere, valutando la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e di soddisfarli;
- **Processi Interni:** orientata a valutare il grado di efficienza ed efficacia col quale l'ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti ed alla definizione di processi attraverso cui perseguire gli obiettivi strategici;
- **Apprendimento, Crescita ed Innovazione**: orientata a valutare il livello di valorizzazione delle potenzialità interne dell'amministrazione, investendo nella crescita del personale, in termini di competenze e motivazioni, nonché nel potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto;
- **Economico-Finanziario**: orientata a valutare la gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, fornendo servizi efficaci secondo livelli sostenibili di efficienza e perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi.

L'ottica multidimensionale consente di evitare "miopie" e distorsioni nella programmazione pluriennale, ricordando che la stessa e la sua successiva declinazione temporale non si può limitare alla sola attività promozionale, ma deve necessariamente accogliere una serie di variabili e di interventi utili a supportate le stesse politiche promozionali e quindi: i processi interni, i servizi anagrafici, gli investimenti, le risorse umane, ecc. È necessario, quindi, presidiare le molteplici dimensioni caratteristiche dell'azione dell'ente: e quindi non solo l'utenza diretta, vale a dire i sistemi economici e le imprese, ma anche l'efficienza dei processi interni e la crescita delle risorse umane; la dimensione economico-finanziaria, dall'efficientamento dei processi, all'efficacia della spesa per gli interventi promozionali e dunque all'outcome generato.

Nel rispetto dell'impostazione metodologica di base descritta il disegno strategico di mandato è descritto graficamente nella Mappa Strategica di seguito proposta: rappresentazione logica della performance da conseguire per il quinquennio 2027-2031 derivante dal processo di declinazione della Vision dell'Ente in Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

La redazione della Mappa Strategica è, quindi, frutto di una declinazione degli impegni di Mandato.

Si precisa, quindi, che la Mappa Strategica potrebbe nel tempo essere oggetto di revisione a seconda di variazioni del contesto e delle esigenze, in linea con il principio di «elasticità strategica», base imprescindibile per l'avvio di politiche pubbliche volte alla piena soddisfazione delle mutevoli esigenze degli stakeholder.
Segue alla presentazione della Mappa Strategica dell'Ente la declinazione dei singoli obiettivi strategici e dei principali programmi di intervento che l'Ente intende realizzare nell'arco del quinquennio nel rispetto degli impegni di Mandato.

GLI OBIETTIVI STRATEGICI: STRATEGY MAP



LLINEE STRATEGICHE: PROGRAMMI DI INTERVENTO PER IL MANDATO

2027 - 2031

PROSPETTIVA - IMPRESE TERRITORIO CONSUMATORI

AREA STRATEGICA: COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

1. ACCELERAZIONE DIGITALE E INNOVAZIONE PER LA TRANSIZIONE GREEN E LO SVILUPPO SOSTENIBILE

Nel corso del quinquennio 2027-2031, la trasformazione digitale e la sostenibilità ambientale cesseranno di essere obiettivi paralleli per integrarsi in un unico processo di metamorfosi economica (Doppia Transizione). Di fronte all'evoluzione del quadro normativo europeo sul reporting ESG e alla necessità di colmare i divari di produttività, la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno assume il ruolo di facilitatore di sistema. L'obiettivo è supportare le micro, piccole e medie imprese (MPMI) e le grandi infrastrutture di Livorno e Grosseto nell'adozione di modelli produttivi sostenibili, digitali e interconnessi.

La linea strategica si sviluppa lungo i seguenti pilastri operativi:

Evoluzione del PID e Trasferimento Tecnologico (Transizione 5.0)

La rete del Punto Impresa Digitale (PID) evolve in un hub territoriale per la Doppia Transizione. Attraverso l'azione sinergica di Digital Promoter e Green Specialist, l'Ente guiderà le MPMI nell'applicazione dell'Intelligenza Artificiale, dei sensori IoT e dei Big Data, orientandoli verso l'ottimizzazione dei consumi (idrici ed energetici), la tracciabilità delle filiere e l'abbattimento dell'impronta carbonica.

In sinergia con le Università di Pisa e Firenze, il CNR, l'ENEA e gli European Digital Innovation Hub (EDIH), la Camera favorirà il trasferimento tecnologico e i processi di open innovation, connettendo il tessuto produttivo con startup e PMI innovative.

Autonomia Energetica, CER e Finanza Sostenibile

Attraverso lo Sportello Energia, l'Ente darà un forte impulso alla nascita e al consolidamento delle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) e dei sistemi di autoconsumo collettivo. Valorizzando le best practice già testate nei contesti insulari e costieri (come il Manifesto Elba 2035), i modelli di condivisione dell'energia pulita saranno estesi alle aree industriali, artigianali, ai distretti agricoli e turistici. Parallelamente, si agevolerà l'accesso alla finanza sostenibile diffondendo l'utilizzo del "Documento PMI-Banche" (accordo MASE-Unioncamere).

Interventi su Misura per le Vocazioni Economiche Locali

La Doppia Transizione sarà declinata in modo sartoriale sulle specificità dei due bacini provinciali:

Blue Economy e Portualità: Sostegno all'innovazione nei processi logistici e nell'intermodalità sostenibile, in stretta collaborazione con l'Autorità di Sistema Portuale del Mar Tirreno Settentrionale, l'ITS Teclog e i poli universitari marittimi.

Turismo, Agricoltura, Commercio e Artigianato: Digitalizzazione della filiera corta e incentivi diretti tramite voucher per l'innovazione green e digitale. L'Ente supporterà le aziende

nell'allineamento agli standard di sostenibilità volontari europei (modello VSME di EFRAG), utilizzando lo strumento di self-assessment SUSTAINability e percorsi di accompagnamento alla certificazione per incrementare il valore reputazionale sui mercati ed evitare il rischio di *greenwashing*.

Punti di Forza	Punti di Debolezza
• **Infrastruttura PID e competenze interne:** Presenza consolidata della rete del *Punto Impresa Digitale*, integrata con figure specializzate (*Digital Promoter* e *Green Specialist*) in grado di coprire simultaneamente le due transizioni. • **Network di ricerca e trasferimento tecnologico:** Accordi strutturati con attori di primo piano della ricerca toscana e nazionale (Università di Pisa e Firenze, CNR, ENEA, EDIH), ideali per innescare processi di *open innovation*. • **Modelli di sostenibilità già validati:** Esperienze territoriali d'avanguardia già attive e replicabili, come il *Manifesto Elba 2035* e gli studi sul risparmio energetico nelle aree insulari e costiere. • **Strumenti di assessment proprietari:** Disponibilità di applicativi collaudati (come il self-assessment *SUSTAINability*) per scattare una fotografia immediata del posizionamento ESG aziendale.	• **Digital divide infrastrutturale e morfologico:** Presenza di ampie aree interne (in particolare nell'entroterra grossetano) penalizzate da deficit di connettività a banda ultra-larga e infrastrutture di rete mobili. • **Impreparazione diffusa delle MPMI ai requisiti ESG:** Forte ritardo culturale e organizzativo delle microimprese locali nell'adeguamento normativo, con il rischio di subire passivamente i nuovi obblighi di *reporting* europei. • **Resistenza interna al cambiamento tecnologico:** Elevata età media della forza lavoro aziendale del territorio e ridotta propensione all'adozione di soluzioni basate su Intelligenza Artificiale e Big Data nei processi ordinari. • **Carenza di budget dedicati all'innovazione:** Limitate capacità finanziarie delle piccolissime imprese di Livorno e Grosseto per sostenere gli investimenti in tecnologie abilitanti 5.0 senza un forte supporto pubblico

Opportunità	Minacce
• - **Quadro normativo e incentivi Transizione 5.0:** Nuove agevolazioni e crediti d'imposta nazionali ed europei che premiano l'efficienza energetica ottenuta tramite l'innovazione digitale, accelerando la convergenza dei due asset. • **Boom delle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER):** L'evoluzione delle regole di mercato sulle CER offre l'opportunità di aggregare distretti agricoli, artigianali e industriali locali, riducendo drasticamente la dipendenza energetica del territorio. • **Finanziamenti per la logistica e i "Green Ports":** Opportunità di intercettare ingenti risorse comunitarie e regionali destinate alla decarbonizzazione e digitalizzazione del sistema portuale di Livorno e Piombino e delle connesse catene logistiche (*Blue Economy*). • **Nuovi standard europei semplificati (VSME di EFRAG):** L'adozione di standard di sostenibilità standardizzati e volontari per le PMI permette alle aziende virtuose di accreditarsi rapidamente sulle filiere internazionali e di accedere a canali bancari agevolati.	• - **Vulnerabilità informatica e Cyber Security:** La rapida e non governata digitalizzazione dei processi aziendali (IoT, Cloud, IA) espone le realtà locali meno strutturate a minacce informatiche, furti di dati o blocchi operativi. • **Costi di transizione volatili e asimmetrici:** L'incertezza sui prezzi dei componenti tecnologici (es. chip, pannelli fotovoltaici, inverter) e sui costi delle certificazioni ambientali rischia di scoraggiare o rimandare gli investimenti programmati. • **Resistenza al cambiamento e scetticismo sull'AI**: Diffidenza o mancanza di cultura gestionale da parte degli imprenditori verso l'integrazione di tecnologie avanzate come l'Intelligenza Artificiale nei processi aziendali. • **Complessità autorizzativa per le infrastrutture green**: Lentezze e incertezze normative/burocratiche a livello nazionale per la reale messa a terra e operatività delle Comunità Energetiche Rinnovabili

2. INFRASTRUTTURE E LOGISTICA PORTUALE ANCHE A SOSTEGNO DELLA PROMOZIONE DI TURISMO SOSTENIBILE, CULTURA E ECCELLENZE DEL TERRITORIO

La filiera turistico-culturale e il sistema produttivo delle province di Livorno e Grosseto affrontano oggi sfide strutturali complesse, determinate dall'impatto dei costi gestionali, dal mismatch di competenze, dalla transizione digitale e dalla sostenibilità ambientale. Per massimizzare le ricadute economiche sul territorio, l'azione camerale per il quinquennio 2027-2031 connetterà la modernizzazione logistico-infrastrutturale alla valorizzazione delle eccellenze locali.

La strategia si articola lungo le seguenti macro-direttrici operative:

Regia delle Infrastrutture e della Logistica Portuale

La crescita di un turismo sostenibile e la competitività del tessuto economico dipendono direttamente dall'efficienza dei collegamenti fisici e digitali. Il sistema portuale maremmano e labronico rappresenta la porta d'accesso privilegiata per il traffico merci, passeggeri e crocieristico.

Superando la logica della mera contribuzione finanziaria diretta, l'Ente agirà come catalizzatore, aggregatore e stimolo istituzionale per orientare la pianificazione logistica di medio-lungo periodo e sbloccare opere strategiche (in primis il completamento del Corridoio Tirrenico). A tal fine, la Camera valorizzerà la propria presenza societaria e di governance nei settori della portualità, della logistica, degli aeroporti e delle fiere, operando in sinergia con la Regione Toscana, l'Autorità di Sistema Portuale del Mar Tirreno Settentrionale, i network nazionali di Uniontrasporti e le autonomie locali.

In questa ottica si inserisce anche la partecipazione al Comitato di Indirizzo della Zona Logistica Semplificata (ZLS) istituita nella Regione Toscana il cui obiettivo principale è quello di attrarre investimenti offrendo condizioni economi-che, finanziarie e amministrative particolarmente favorevoli nelle aree logistiche designate.

Promozione del Turismo Sostenibile e dell'Identità Enogastronomica

L'Ente sosterrà l'evoluzione tecnologica e ambientale del sistema ricettivo attraverso incentivi mirati alla transizione ecologica, alla decarbonizzazione, al risparmio energetico e all'accessibilità. La de-stagionalizzazione dei flussi e la vitalità dei borghi e della costa saranno perseguite tramite un'accurata animazione territoriale. In questo contesto, l'integrazione tra filiera agroalimentare e turismo troverà il suo fulcro nel Distretto Rurale della Toscana del Sud (DRTS): un'infrastruttura immateriale sovracomunale che unisce 79 soggetti pubblici e privati sul 35% del territorio regionale, unendo la ricchezza dell'entroterra alla dinamicità costiera.

Formazione e Qualificazione del Capitale Umano

A supporto trasversale della competitività territoriale, la qualificazione delle risorse umane rimane l'elemento cardine per innalzare gli standard dell'ospitalità. L'Ente promuoverà percorsi di formazione e aggiornamento focalizzati sulle competenze digitali e sui modelli di gestione sostenibile.

Valorizzazione del Patrimonio Culturale e Identitario Camerale

In piena attuazione delle funzioni attribuite dall'art. 2 della Legge 580/93, la Camera di Commercio consoliderà il percorso di recupero e apertura alla cittadinanza del proprio patrimonio storico, artistico e architettonico come volano di sviluppo locale e di attrazione turistica qualificata. Per il mandato 2027-2031, gli interventi prioritari in continuità con i successi precedenti (es. Silos Granario e Fortezza Vecchia) riguarderanno la catalogazione, digitalizzazione e fruibilità pubblica del fondo bibliografico e documentale (livornese e grossetano) e la conservazione, tutela e valorizzazione dell'importante patrimonio di opere d'arte e volumi antichi dell'Ente. Nel corso del prossimo quinquennio, la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno guiderà così il dialogo per l'affermazione di una Costa Toscana interconnessa e attrattiva. Attraverso il principio di sussidiarietà, l'Ente evolverà i propri asset materiali e immateriali in strumenti stabili al servizio della ricerca, delle istituzioni pubbliche, delle imprese e della comunità.

Punti di Forza	Punti di Debolezza
• **Hub portuale multifunzionale d'eccellenza:** Il sistema portuale dell'Alto Tirreno (Livorno e Piombino) rappresenta uno snodo core per merci, autostrade del mare e navi da crociera, con un posizionamento geografico strategico. • **Zona Logistica semplificata:** attrazione investimenti offrendo condizioni economi-che, finanziarie e amministrative particolarmente favorevoli nelle aree logistiche designate • **Brand territoriali unici e consolidati:** Forte attrattività internazionale dei marchi "Maremma" (Grosseto) e "Costa degli Etruschi" (Livorno), capaci di intercettare target di visitatori diversificati (balneare, culturale, naturalistico). • **Integrazione costa-entroterra attiva:** Il *Distretto Rurale della Toscana del Sud (DRTS)* costituisce un modello avanzato di governance immateriale che unisce le eccellenze enogastronomiche interne con i flussi della fascia costiera. • **Patrimonio storico-architettonico identitario:** Disponibilità di asset camerali e storici di pregio (es. Fortezza Vecchia, Silos Granario) ad alto potenziale di conversione in poli culturali e di accoglienza per i flussi turistici	• **Carenze storiche nei collegamenti viari e ferroviari:** Il cronico ritardo nel completamento di arterie primarie (in primis il Corridoio Tirrenico/E80) e la bassa frequenza delle tratte ferroviarie interne penalizzano la fluidità merci e la mobilità dei viaggiatori. • **Frammentazione delle reti turistiche:** Elevata presenza di micro-operatori ed enti locali che faticano a fare sistema, generando una promozione frammentata e una scarsa integrazione dei servizi digitali (es. bigliettazione unica costa-isole-entroterra). • **Forte concentrazione stagionale:** Eccessiva dipendenza dei comparti turistico e ricettivo dai mesi estivi, con un conseguente sottoutilizzo delle strutture e dei nodi di trasporto nel resto dell'anno. • **Limiti fisici di pescaggio e spazi retroportuali:** Storici colli di bottiglia infrastrutturali nello scalo portuale di Livorno per l'accesso delle navi portacontainer di ultima generazione (in attesa del completamento delle nuove opere

Opportunità	Minacce
• **Investimenti strategici per la Darsena Europa:** La progressiva realizzazione dell'ampliamento a mare del Porto di Livorno e il potenziamento dei raccordi ferroviari retroportuali aumenteranno la competitività del territorio nei mercati globali dello shipping. • **Transizione ecologica e digitalizzazione (Green & Digital Ports):** Accesso a finanziamenti europei e nazionali per l'elettrificazione delle banchine (*cold ironing*), la digitalizzazione delle dogane e l'intermodalità sostenibile ultimo miglio. • **Crescita del turismo esperienziale e slow:** La domanda globale post-pandemica premia i territori legati a natura, cammini, sostenibilità ed enogastronomia, segmenti in cui Grosseto e l'arcipelago livornese vantano una leadership naturale. • **Pianificazione coordinata (Uniontrasporti):** Partecipazione ai tavoli nazionali e alle reti di *governance* delle infrastrutture per incidere direttamente sulla ripartizione delle risorse pubbliche regionali e statali. • **Valorizzazione territoriale**: Valorizzazione delle aree interne e dei borghi: L'attenzione alla de-stagionalizzazione e all'attrattività diffusa offre l'opportunità di riequilibrare i flussi turistici verso i contesti collinari e meno frequentati e verso una domanda di turismo sostenibile: Il crescente interesse dei visitatori per le esperienze autentiche, l'enogastronomia e le destinazioni attente all'ambiente premia la vocazione naturale della Maremma e della costa tirrenica • **Allineamento con le politiche regionali**: La sinergia con le iniziative regionali di promozione enogastronomica e commerciale amplifica la visibilità del territorio senza duplicare le risorse. • **Valorizzazione delle aree interne e dei borghi**: L'attenzione alla de-stagionalizzazione e all'attrattività diffusa offre l'opportunità di riequilibrare i flussi turistici verso i contesti collinari e meno frequentati.	• **Competitività aggressiva degli scali concorrenti:** La concorrenza serrata da parte di altri hub portuali del Mediterraneo occidentale e nazionale (es. Genova/Savona o scali del Nord Africa) sui traffici merci e crocieristici. • **Ulteriori ritardi nell'esecuzione delle grandi opere pubbliche:** Il rischio che lungaggini burocratiche o varianti in corso d'opera posticipino l'inaugurazione delle varianti stradali e portuali, cronicizzando l'isolamento di alcune aree della Maremma. • **Impatto del cambiamento climatico ed erosione costiera:** I fenomeni meteo estremi e l'avanzamento dell'erosione minacciano direttamente le infrastrutture balneari, i porti turistici e i borghi della costa, aumentando i costi di manutenzione straordinari • **Volatilità dei costi della logistica e del turismo:** Shock geopolitici o inflattivi sui carburanti che possono contrarre i margini dei trasportatori merci e impattare sulle scelte di spesa dei turisti a lungo raggio. • **Assenza di chiarezza** nella definizione del ruolo della Camera in materia di turismo, in relazione agli altri attori coinvolti nelle politiche di settore (Regione, OTD, ec..)

3. SOSTEGNO AL LAVORO, ALLE PROFESSIONI, SVILUPPO IMPRENDITORIALE E FINANZA

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno persegue il supporto alla crescita delle nuove generazioni e del sistema economico-produttivo delle province di Livorno e Grosseto. Al centro di questa azione si collocano la valorizzazione del capitale delle competenze (formali, non formali e informali), la promozione dello spirito imprenditoriale e la diffusione della cultura finanziaria.

L'obiettivo strategico è la creazione di un **ecosistema dinamico di apprendimento permanente**, capace di rafforzare il tessuto produttivo locale stimolando l'innovazione, la transizione digitale e la sostenibilità economico-sociale.

Per l'attuazione di questo indirizzo, l'Ente si avvarrà del supporto tecnico-specialistico e delle attività di ricerca della propria Azienda Speciale Centro Studi e Servizi. Consoliderà inoltre il network territoriale attraverso alleanze formative tra soggetti pubblici e privati (tra cui Università, istituti scolastici superiori, Fondazioni ITS e ARTI).

La strategia si articola lungo tre macro-direttrici:

1. Valorizzazione del Capitale Umano e delle Competenze

Il valore strategico delle risorse umane viene posto al centro di politiche finalizzate al riconoscimento delle competenze informali e non formali, al potenziamento delle abilità tecniche e trasversali (hard & soft skills) e alla promozione dell'apprendimento permanente (Lifelong Learning). Presupposto indispensabile per l'efficacia di tali misure sarà il rafforzamento delle competenze interne dell'Ente in materia di IVC (Individuazione, Valutazione e Certificazione).

2. Imprenditorialità e Imprenditività per lo Sviluppo Locale

La promozione dell'autoimprenditorialità e di una mentalità proattiva guiderà le azioni di supporto alla nuova occupazione e alla creazione d'impresa. L'Ente opererà attivamente per la diffusione della cultura d'impresa sia attraverso lo sportello Punto Impresa sia tramite i servizi della piattaforma SNI (Servizio Nuove Imprese).

3. Innovazione e Diffusione della Cultura Finanziaria

In un contesto macroeconomico complesso, caratterizzato dalla digitalizzazione dei mercati e dal progressivo razionamento del credito bancario, l'alfabetizzazione finanziaria rappresenta un pilastro fondamentale dello sviluppo economico e un vero e proprio diritto di cittadinanza. Disporre di una solida cultura finanziaria permette a cittadini e imprese di affrontare le fasi di incertezza, compiere scelte di investimento consapevoli e generare benefici a lungo termine in un'ottica intergenerazionale.

In questa prospettiva, la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno intende evolvere dal ruolo di mero erogatore di contributi verso un **modello di affiancamento operativo e strategico**. L'obiettivo è guidare il sistema imprenditoriale locale verso una gestione finanziaria matura, responsabile e strettamente interconnessa con uno sviluppo economico e sociale che sia pienamente sostenibile.

Punti di Forza	Punti di Debolezza
• **Strutture tecniche d'eccellenza:** Presenza dell'Azienda Speciale *Centro Studi e Servizi*, che garantisce un monitoraggio costante del mercato del lavoro locale e dei fabbisogni professionali. • **Infrastruttura formativa radicata:** Presenza consolidata di poli universitari distaccati, Fondazioni ITS, scuole superiori di livello e la collaborazione istituzionale con ARTI. • **Hub di orientamento già attivi:** Presenza del *Punto Impresa* e della piattaforma *SNI* come punti di riferimento fisici e digitali validati per la nascita di startup. • **Diversificazione economica:** Il territorio copre settori chiave e complementari (dalla logistica e industria chimico-portuale di Livorno, all'agroalimentare e turismo d'eccellenza di Grosseto).	• **Mismatch occupazionale elevato:** Forte divario strutturale tra le competenze richieste dalle imprese (tecniche, digitali, green) e i profili offerti dal mercato del lavoro locale. • **Fragilità finanziaria delle MPMI:** Forte prevalenza di micro e piccole imprese a conduzione familiare con scarsa capitalizzazione e alta dipendenza dal canale bancario tradizionale. • **Carenza di cultura finanziaria ed evoluta:** Bassa propensione dei micro-imprenditori locali verso strumenti di finanza alternativa, controllo di gestione avanzato e pianificazione a lungo termine. • **Basso ricambio generazionale:** Età media elevata dei titolari d'azienda, con conseguente resistenza interna al passaggio di competenze e alla digitalizzazione dei processi.

Opportunità	Minacce
• **Risorse per la transizione (Post-PNRR e Fondi UE):** Disponibilità di incentivi europei, nazionali e regionali dedicati specificamente all'upskilling/reskilling del personale e alla sostenibilità. • **Potenziamento del sistema IVC:** Opportunità di accreditare la Camera di Commercio come ente cardine per la validazione delle competenze informali e non formali, oltre a sostenere l'integrazione tra competenze hard e soft • **Crescita della cultura finanziaria del tessuto locale:** Formare le imprese sulla finanza innovativa e complementare consente di ridurre la dipendenza dal solo canale bancario tradizionale. • **Attrattività territoriale (Smart Working / South Working):** Capacità del territorio (specie l'area della Maremma) di attrarre professionisti ad alta qualificazione grazie alla qualità della vita, favorendo la nascita di nuovi servizi.	• **Progressivo Credit Crunch:** Il continuo razionamento del credito bancario e la chiusura degli sportelli fisici sul territorio colpiscono duramente la liquidità delle imprese più piccole di Livorno e Grosseto. • **Inverno demografico e fuga dei giovani:** Il progressivo invecchiamento della popolazione residente e la migrazione dei giovani talenti verso i grandi hub metropolitani impoveriscono il capitale umano locale. • **Instabilità e costi di contesto:** La volatilità macroeconomica e i costi energetici/logistici che mettono a rischio i margini di profitto delle imprese, riducendo la loro capacità di investire in formazione e nuove assunzioni. **Polarizzazione del mercato:** Il rischio che le micro-imprese non riescano a tenere il passo dei macro-trend (AI, transizione ecologica), rimanendo escluse dalle grandi filiere produttive regionali.

AREA STRATEGICA: COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO

4. INTERNALIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE

La Camera di Commercio individua nell'internazionalizzazione del tessuto produttivo locale una leva fondamentale per stimolare la crescita economica, l'innovazione e la competitività territoriale. Consapevole che l'apertura ai mercati esteri genera maggiore produttività e ritmi di sviluppo più rapidi, l'Ente si pone come punto di riferimento istituzionale per accompagnare le Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI) nel loro percorso di espansione globale, rispondendo con prontezza alle sfide dello scenario geopolitico e alle dinamiche dei mercati internazionali.
L'indirizzo politico-programmatico si articola nelle seguenti direttrici operative:

Ampliamento e Consolidamento della Base Esportatrice: L'azione camerale punta ad ampliare la platea delle aziende esportatrici e a consolidare la presenza di quelle già attive all'estero. A tal fine, verranno promossi interventi su misura, calibrati sul grado di maturità e sulla propensione all'export di ciascuna realtà aziendale, affiancando le imprese con percorsi di orientamento e formazione specialistica.

Logica di Rete e Partenariato Integrato: L'attuazione della strategia poggerà saldamente su sinergie con i principali attori del "Sistema Italia" (Ministeri, Agenzia ICE, CDP, SACE, SIMEST, Regioni e Associazioni di categoria). Saranno inoltre promossi accordi interprovinciali e interregionali per ottimizzare l'uso delle risorse ed evitare sovrapposizioni di interventi.

Sostegno Finanziario e Accompagnamento Strategico: Sul piano operativo, la linea programmatica prevede l'erogazione diretta di contributi e voucher, oltre al coinvolgimento delle imprese in percorsi di affiancamento. Gli incentivi saranno finalizzati ad abbattere i costi per la partecipazione a fiere internazionali, la tutela dei marchi, l'ottenimento di certificazioni di prodotto e l'accesso a consulenze specialistiche.

Progettazione Europea e Sinergie Transnazionali: In continuità con le linee precedenti, l'Ente rafforzerà il proprio ruolo nella progettazione europea, facilitando l'accesso delle imprese e dei partenariati locali ai finanziamenti e ai programmi comunitari. Questa attività consentirà di intercettare risorse strategiche per l'innovazione e la sostenibilità, potenziando la capacità del territorio di sviluppare reti internazionali.

Digitalizzazione e Semplificazione dei Servizi per il Commercio Estero: A supporto della piena operatività aziendale, la Camera di Commercio garantirà il costante efficientamento dei servizi di legalizzazione dei documenti. Attraverso la massima digitalizzazione e celerità nel rilascio di Certificati d'Origine, Carnet ATA per la temporanea esportazione e attestazioni per l'estero, l'Ente si impegna a snellire le procedure burocratiche per permettere alle imprese di operare con tempestività e sicurezza legale sui mercati mondiali.

Punti di Forza	Punti di Debolezza
• - **Rete istituzionale consolidata:** Forti sinergie e canali preferenziali già attivi con i principali attori del "Sistema Italia" (ICE, SACE, SIMEST, Ministeri) e con le associazioni di categoria. • **Servizi anagrafici e di commercio estero efficienti:** Elevato livello di digitalizzazione nel rilascio di documenti fondamentali (Certificati d'Origine, Carnet ATA), che riduce i tempi burocratici per le imprese. • **Competenza nella progettazione europea:** Know-how interno già strutturato per intercettare fondi comunitari e guidare partenariati transnazionali. • **Approccio su misura:** Capacità di segmentare l'utenza aziendale in base al livello di maturità e propensione all'export, evitando interventi standardizzati e inefficienti.	• **Frammentazione del tessuto produttivo:** Forte prevalenza di micro e piccole imprese locali con ridotta capacità organizzativa e finanziaria per affrontare i mercati esteri da sole. • **Limiti di risorse interne:** Vincoli di bilancio camerale o carenza di personale ultraspecializzato per fornire consulenze strategiche spinte e continuative a tappeto. • **Gap di competenze nelle MPMI:** Diffusa carenza di figure dedicate all'export management e alla digitalizzazione dei processi di vendita internazionale all'interno delle aziende del territorio.
Opportunità	**Minacce**
• - **Risorse finanziarie straordinarie:** Possibilità di intercettare nuovi fondi strutturali europei, programmi comunitari diretti e bandi regionali/nazionali dedicati all'internazionalizzazione. • **E-commerce e Digital Export:** Crescita dei canali digitali e dei marketplace internazionali, che offrono alle MPMI modalità di accesso ai mercati esteri più rapide e potenzialmente meno costose rispetto ai canali fisici tradizionali. • **Accordi e aggregazioni territoriali:** Opportunità di promuovere reti di impresa o consorzi stabili per l'export attraverso accordi interprovinciali e interregionali, ottimizzando le risorse di scala.	• - **Instabilità geopolitica:** Conflitti, tensioni internazionali, dazi doganali improvvisi e sanzioni economiche che possono bloccare mercati di sbocco tradizionali e rendere volatili le catene di fornitura. • **Rallentamento economico dei mercati target:** Rischio di stagnazione o recessione nei principali mercati di esportazione tradizionali del territorio (es. area UE/Germania), con conseguente calo della domanda estera. • **Aggressività della concorrenza internazionale:** Competizione crescente da parte di sistemi territoriali esteri emergenti, caratterizzati da minori costi di produzione o da un supporto di sistema più centralizzato e aggressivo.

AREA STRATEGICA: REGOLAZIONE DEI MERCATI

5. TUTELA DELLA TRASPARENZA, LEGALITÀ E STABILITÀ DEL MERCATO E DELLA CONCORRENZA

Il contesto economico e programmatico si presenta profondamente mutato rispetto al precedente mandato. Le crescenti frammentazioni geopolitiche, l'evoluzione dei modelli di consumo e la digitalizzazione pervasiva richiedono un deciso rafforzamento della Camera di Commercio a presidio della trasparenza, della legalità e della correttezza delle relazioni commerciali.

La Semplificazione come fattore di competitività

Nel panorama economico del prossimo quinquennio, la velocità e la certezza del diritto rappresentano fattori di competitività determinanti per il nostro territorio. Per la Camera di Commercio, semplificare significa ridisegnare il rapporto tra Pubblica Amministrazione e impresa in un'ottica di fiducia reciproca e digitalizzazione nativa. L'obiettivo strategico è trasformare l'Ente in un vero "facilitatore istituzionale", riducendo il carico burocratico che grava sulle PMI e abbattendo le barriere all'ingresso per le nuove realtà imprenditoriali, in piena coerenza con gli obiettivi europei di e-government.

Il Registro Imprese: infrastruttura di legalità e trasparenza

Capitalizzando l'esperienza del Registro Imprese, modello consolidato di telematica integrale, l'Ente si impegna a potenziare l'ecosistema digitale pubblico per rendere l'accesso ai servizi immediato e trasparente. Attraverso la valorizzazione di strumenti chiave come il Fascicolo Informatico, il Cassetto Digitale dell'Imprenditore e il portale Impresa in un giorno, la Camera di Commercio guiderà un'alleanza territoriale strutturata con professionisti, associazioni di categoria e altre Pubbliche Amministrazioni.

Il Registro delle Imprese si consolida come un'infrastruttura strategica digitale che supera la logica del mero adempimento burocratico. Grazie al costante miglioramento della qualità dei dati, esso tutela la buona fede dei terzi, riduce le asimmetrie informative e protegge la libera concorrenza, isolando i comportamenti scorretti ed elevando gli standard di sicurezza di tutto il sistema economico locale.

Digitalizzazione e sostenibilità

L'accelerazione dell'e-commerce, l'uso di piattaforme globali e l'integrazione di sistemi di intelligenza artificiale offrono enormi opportunità di sviluppo, ma generano nuove vulnerabilità che richiedono un'attenzione prioritaria:

Sul piano digitale: la proliferazione di frodi e pratiche commerciali scorrette sul web, da contrastare attraverso una costante attività di vigilanza evoluta e una solida cooperazione con le altre autorità nazionali.

Sul piano della sostenibilità (Green Transition): le criticità legate alla trasparenza informativa e ai rischi di greenwashing. In un contesto in cui i consumatori esigono informazioni chiare e

verificabili sull'impatto ambientale e sulle reali caratteristiche dei prodotti, l'Ente garantisce la trasparenza agendo sia sul lato della domanda (informazione e sensibilizzazione), sia sul lato dell'offerta (promozione di norme di comportamento e controlli ispettivi).

Legalità, sicurezza del mercato e tutela del Made in Italy

La riorganizzazione delle filiere produttive e le scelte di localizzazione aziendale espongono i mercati globalizzati a crescenti rischi di contraffazione avanzata. In questo scenario, la tutela della proprietà industriale (marchi, brevetti, indicazioni geografiche), la vigilanza sulla sicurezza e conformità dei prodotti e la sorveglianza sugli strumenti di misura legale (metrologia legale, etichettatura, marcatura CE) diventano leve strategiche fondamentali. Tali azioni sono dirette sia a difendere i consumatori, sia a proteggere l'identità e la redditività delle filiere d'eccellenza del nostro territorio contro forme di concorrenza sleale e infiltrazioni illecite.

Gestione delle crisi, cultura finanziaria e giustizia alternativa

In una congiuntura complessa, contrassegnata dalle fluttuazioni dei tassi di interesse e da un generale incremento del costo della vita, la consapevolezza e l'educazione finanziaria emergono come strumenti essenziali per prevenire l'esclusione sociale ed economica, contrastando i fenomeni di speculazione e disinformazione veicolati sul web. L'Ente rafforza il proprio impegno offrendo un supporto concreto e qualificato a consumatori e imprese per la gestione del debito e la ristrutturazione finanziaria, attraverso l'Organismo di Composizione delle Crisi da sovraindebitamento (OCC) e la piattaforma telematica per la Composizione **Negoziata della Crisi d'impresa (CNC).**

Infine, per ridurre la conflittualità e garantire la stabilità del mercato senza gravare sul sistema giudiziario ordinario, il programma conferma il rilancio degli strumenti di Alternative Dispute Resolution (A.D.R.). La mediazione civile e commerciale e l'arbitrato si consolidano come canali rapidi, economici ed efficaci per la composizione delle liti tra imprese o tra imprese e consumatori.

Punti di Forza	Punti di Debolezza
• **Il Registro Imprese come infrastruttura strategica:** Modello di telematica integrale consolidato, caratterizzato da un'elevata qualità del dato e capace di operare come formidabile strumento di legalità e trasparenza del mercato. • **Patrimonio tecnologico e applicativi avanzati:** Disponibilità di piattaforme proprietarie mature ed efficienti come il *Fascicolo Informatico*, il *Cassetto Digitale dell'Imprenditore* e il portale *Impresa in un giorno*. • **Portafoglio di servizi integrato per le crisi:**	• **Digital divide delle micro-imprese:** Resistenza culturale o carenza di competenze digitali da parte delle ditte più piccole, tradizionali o artigiane nell'utilizzo autonomo dei portali camerali. • **Asimmetria tra competenze ampie e risorse disponibili:** Forte ampliamento dei compiti di vigilanza richiesti dai mercati digitali ed ecologici (contrasto al greenwashing) a fronte di vincoli di organico e personale distribuito. **Carenza di notorietà di alcuni servizi territoriali:** Scarsa conoscenza da parte dell'utenza diffusa

Strumenti concreti e già operativi per la gestione del debito e della ristrutturazione aziendale attraverso gli sportelli OCC e CNC. • **Posizione di terzietà e competenze specialistiche:** Ruolo di arbitro *super partes* credibile ed expertise radicata in ambiti complessi (proprietà industriale, metrologia legale, procedimenti ADR).	delle reali potenzialità e tutele offerte dagli strumenti di crisi (OCC/CNC) e di giustizia alternativa (ADR) Presenza di nuovi ambiti di vigilanza e settori mercatali non ancora pienamente coperti dall'attività ispettiva.
Opportunità	**Minacce**
• **Spinta europea sull'e-government e interoperabilità:** Linee di indirizzo e finanziamenti comunitari volti ad abbattere le barriere d'ingresso per le nuove imprese e a semplificare i rapporti PA-impresa. • **Consolidamento delle reti professionali sul territorio:** Opportunità di attivare alleanze strategiche stabili con Ordini Professionali e Associazioni di categoria per facilitare la diffusione e l'adozione degli strumenti digitali e collaborazione rafforzata con le Forze dell'Ordine. • **Quadro normativo severo contro le pratiche scorrette:** Decreti sanzionatori nazionali e direttive europee sul *greenwashing* che attribuiscono all'Ente un ruolo centrale di vigilanza e tutela delle filiere sostenibili reali. • **Forte domanda di tutela ed educazione finanziaria:** L'attuale congiuntura economica (tassi alti, inflazione) spinge imprese e cittadini a cercare il supporto dell'Ente per la salvaguardia della propria stabilità economica. Promozione dell'educazione e alfabetizzazione finanziaria per consumatori e micro-imprese a tutela del risparmio e dell'indebitamento responsabile.	• **Evoluzione tecnologica asimmetrica e frodi evolute:** La velocità con cui mutano i modelli di e-commerce e intelligenza artificiale rischia di sovrastare la capacità di aggiornamento delle normative di vigilanza e di aumentare la contraffazione globale. • **Disinformazione finanziaria pervasiva sui canali digitali:** Proliferazione sul web di operatori abusivi o non qualificati che erogano consulenze finanziarie ingannevoli, vanificando gli sforzi educativi dell'Ente. **Rischio informativo:** Proliferazione sul web e sui social media di informazioni ingannevoli e di società private che offrono consulenze/servizi a pagamento fuorvianti per i sovraindebitati

AREA STRATEGICA: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE PA

PROSPETTIVA – PROCESSI INTERNI

6. CONSOLIDAMENTO DELL'EFFICACIA E QUALITÀ DELLA PERFORMANCE IN OTTICA DI ACCOUNTABILITY E TRASPARENZA

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno promuove un'azione di mandato fondata sui principi di un'amministrazione aperta, partecipata e strettamente orientata ai risultati. La trasparenza amministrativa viene intesa come accessibilità totale delle informazioni e leva strategica per favorire il controllo sociale, la partecipazione attiva dei cittadini e la diffusione della cultura della legalità sul territorio. In piena conformità al modello del Freedom of Information Act (FOIA) e ai principi di accountability e compliance, l'Ente garantisce il diritto di accesso ai dati e una gestione responsabile delle informazioni e dei dati personali, muovendosi nel rigoroso rispetto della normativa europea e nazionale.

Efficienza dei Servizi e Cultura della Performance

Per mantenere gli elevati standard raggiunti nell'erogazione dei servizi e garantire il rispetto dei tempi dei procedimenti, il programma valorizza lo sviluppo di una solida cultura della performance che coinvolga l'intero personale camerale. Questo processo si realizzerà attraverso una maggiore integrazione tra la dimensione economico-finanziaria e le altre dimensioni della gestione organizzativa. Al centro di questa visione si colloca l'utente: l'adozione costante di metodologie di customer satisfaction e di valutazione partecipativa permetterà di verificare che i servizi rispondano alle reali esigenze del tessuto economico. Attraverso il monitoraggio continuo della qualità percepita, i feedback degli stakeholder verranno utilizzati per migliorare l'efficienza dei servizi stessi, trasformando gli utenti in veri e propri co-valutatori delle attività istituzionali. Nel prossimo quinquennio, l'azione politica sarà focalizzata sulla misurazione dei risultati, sull'ottimizzazione delle risorse e sull'introduzione di momenti di programmazione partecipata per rispondere con tempestività ai bisogni delle imprese e del territorio.

La Transizione Digitale e Finanziaria: La Contabilità Accrual

In linea con le sfide della Riforma 1.15 del PNRR, il quinquennio sarà caratterizzato dal consolidamento e dall'adozione a regime del sistema unico di contabilità economico-patrimoniale Accrual. Dopo il positivo superamento della fase pilota nel biennio 2025-2026, che ha visto il coinvolgimento del personale nei percorsi formativi della Ragioneria Generale dello Stato e la redazione degli schemi di affiancamento per l'esercizio 2025, l'Ente integrerà strutturalmente i nuovi standard contabili italiani (ITAS) nei propri processi amministrativi, finanziari e di controllo interno. Questo passaggio supererà la logica del mero adempimento normativo: la contabilità Accrual diventerà uno strumento di governance per garantire la massima trasparenza, valorizzare puntualmente il patrimonio camerale e misurare con esattezza i costi e l'efficacia dei servizi erogati alle imprese. Per sostenere questa transizione, la Camera garantirà il progressivo adeguamento delle infrastrutture informatiche e il potenziamento

continuo delle competenze specialistiche del personale, avvalendosi del supporto delle strutture del sistema camerale.

Punti di Forza	Punti di Debolezza
• **Sistemi di programmazione integrati:** Sensibilità camerale all'accountability, Esperienza consolidata sul Ciclo Pianificazione e Controllo, Impiego di metodologia Balanced Scorecard • **Gestione della performance ottimale:** Utilizzo di Sistemi informativi automatizzati: per la gestione della performance, adozione di strumenti di pianificazione partecipativa focalizzati sul coinvolgimento attivo e sistematico degli Stakeholder • **Livello di compliance adeguato:** garantisce il pieno rispetto delle normative vigenti e delle procedure interne, minimizzando i rischi legali e sanzionatori. Al contempo, preserva l'efficienza operativa aziendale senza introdurre burocrazia superflua.	• **Oneri burocratici e disallineamenti temporali:** Interpretazione come mero adempimento formale da parte della struttura • **Complessità nelle valutazioni:** Peso eccessivo nella raccolta dati, ritardi nei processi di rendicontazione, e difficoltà di misurazione dell'outcome
Opportunità	**Minacce**
• **Valore pubblico, etica e legalità sul territorio:** Diffusione del valore aggiunto nei confronti del territorio; Diffondere la cultura della legalità nell'azione amministrativa; Metodologia di prevenzione della corruzione nei processi camerali. • **Qualità dei servizi e orientamento all'utente:** Incrementare la qualità erogata e percepita; Coinvolgimento degli utenti per valutare la qualità percepita dei servizi camerali. • **Valutazione strategica, benchmarking ed efficienza gestionale:** Valutazione della performance in ottica di benchmarking non autoreferenziale; Utilizzo del flusso informativo del monitoraggio per l'efficienza e lo sviluppo organizzativo.	• **Rischi di burocratizzazione e formalismo operativo:** Adempimento fine a sé stesso; Difficoltà di passaggio dalla produzione del dato all'uso del dato. • **Distorsioni comunicative e alterazione del focus istituzionale:** Attenzione mediatica su elementi che esulano dall'attività istituzionale; Stimola alla curiosità *(intesa come deviazione dell'attenzione o voyeurismo informativo)*. • **Derivazioni competitive e asimmetrie nel benchmarking:** Benchmarking inteso come gara al migliore e non come strumento di orientamento alla gestione.

7. INNOVAZIONE E SEMPLIFICAZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO

La stabilità e lo sviluppo del territorio richiedono un Ente agile ed efficiente nei propri flussi operativi. A tal fine, il mandato si focalizzerà sul potenziamento degli strumenti di controllo di gestione e sulla metodologica applicazione dei principi del Lean Thinking e della Lean Organization. Questo approccio guiderà l'evoluzione verso un'architettura organizzativa snella, flessibile e priva di ridondanze burocratiche. Attraverso la semplificazione dei processi interni, la Camera di Commercio mira a garantire un supporto tecnico altamente qualificato e orientato alla progettualità a favore del tessuto economico locale, dimostrandosi capace sia di assecondare le linee strategiche camerali, sia di recepire rapidamente le nuove disposizioni regolamentari nazionali.

Servizi Digitali Nuovi, Lavoro Agile e Intelligenza Artificiale

Il futuro dell'Ente poggia sulla transizione definitiva verso il modello dei "servizi digitali". In questa ottica, il lavoro agile viene consolidato come modalità strutturale e ordinaria di organizzazione del lavoro, supportato da un costante adeguamento delle infrastrutture tecnologiche e logistiche per mantenere elevati gli standard di efficacia, sicurezza e qualità delle prestazioni. La vera rivoluzione organizzativa sarà guidata dall'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi interni. L'adozione dell'IA permetterà di automatizzare le mansioni ripetitive ed esecutive, potenziando l'efficienza complessiva e consentendo la valorizzazione del personale, che potrà così essere riallocato su attività a maggior valore aggiunto per l'utenza.

La "Camera del Futuro": E-Government e Transizione Digitale delle Imprese

In linea con le direttrici dell'Agenda Digitale Italiana e del Piano Triennale per l'Informatica nella PA, la Camera di Commercio si conferma come un agente attivo di innovazione sul territorio. Dando continuità al progetto strategico "Camera del Futuro" avviato nel 2025, l'Ente si impegna a diffondere la cultura digitale nel tessuto imprenditoriale locale e ad ampliare l'offerta di servizi online accessibili e interoperabili. Questa trasformazione, prima culturale che tecnologica, troverà un punto di caduta concreto anche nel portale camerale, attraverso l'evoluzione dell'assistente digitale basato su IA generativa e l'adozione dei più avanzati sistemi di identificazione digitale.

Competenze del Personale, Cloud e Sicurezza del Dato

Questo radicale percorso di rinnovamento e semplificazione richiede un investimento parallelo sul capitale umano. Il programma di mandato prevede un piano straordinario di formazione continua e professionalizzazione di tutto il personale, focalizzato sulle nuove tecnologie, sulle risorse in cloud e sulle misure di protezione dei dati e cybersecurity. Il rafforzamento delle competenze specialistiche e relazionali permetterà di ridefinire con successo flussi, procedure e responsabilità, proiettando la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno verso un modello di eccellenza operativa e massima trasparenza relazionale con le imprese.

Punti di Forza	Punti di Debolezza
• **Base di partenza solida:** Il progetto "Camera del Futuro" (avviato nel 2025) fornisce un binario già tracciato per le politiche di digitalizzazione. • **Flessibilità organizzativa:** Il lavoro agile è già recepito come modalità strutturale e ordinaria, facilitando la modernizzazione logistica. • **Visione tecnologica avanzata:** L'Ente dimostra una forte apertura verso l'Intelligenza Artificiale (come l'assistente virtuale generativo) e i servizi in cloud. • **Orientamento all'efficienza:** Chiara volontà politica e amministrativa di adottare metodologie industriali di ottimizzazione come il *Lean Thinking*. -	• **Gap di competenze tecniche e culturali:** Il personale deve assimilare rapidamente concetti complessi legati a IA, cybersecurity e gestione dei dati in cloud. -
Opportunità	**Minacce**
• **Ottimizzare l'efficienza gestionale**: massimizzare l'efficacia strategica ed operativa e capitalizzare le attuali best practices • **Sinergie tecnologiche di sistema:** Possibilità di sfruttare le piattaforme digitali e i sistemi di identificazione sicura sviluppati a livello nazionale dal sistema camerale. • **Valorizzazione delle risorse umane:** L'automazione tramite IA delle mansioni ripetitive libera il personale, permettendo di spostarlo su attività di consulenza e supporto a valore aggiunto per le imprese. • **Miglioramento della percezione dell'utente:** Servizi online più accessibili, interoperabili e trasparenti elevano la reputazione dell'Ente sul territorio. -	• **Barriere all'innovazione:** Resistenza al cambiamento, Repentini mutamenti normativi (es. normativa in tema di lavoro agile), minacce informatiche, difficoltà tecniche e procedurali nell'integrazione tra diversi sistemi

PROSPETTIVA – APPRENDIMENTO, CRESCITA E INNOVAZIONE

8. INNOVAZIONE DEI CANALI DI COMUNICAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE PER UNA CAMERA INCLUSIVA

La comunicazione istituzionale è una leva strategica imprescindibile per la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno. In un contesto in costante evoluzione, accelerato dall'intelligenza artificiale e dalle nuove tecnologie, l'Ente deve rispondere alle aspettative di un'utenza sempre più connessa. Consolidando i forti cambiamenti avviati nel precedente mandato, la sfida del prossimo quinquennio sarà coniugare l'innovazione digitale con la centralità della persona e la chiarezza del messaggio. L'obiettivo è creare un ecosistema relazionale e interattivo al servizio di imprese, professionisti e cittadini.

La "Camera del futuro": portale e intelligenza artificiale

Questo percorso di innovazione converge nel progetto strategico "Camera del futuro". Il nuovo portale istituzionale supererà la logica della semplice vetrina per trasformarsi in uno sportello virtuale evoluto. Grazie all'integrazione di agenti conversazionali (chatbot) basati sull'Intelligenza Artificiale generativa, l'Ente garantirà risposte precise, tempestive e accessibili in linguaggio naturale 24 ore su 24, semplificando radicalmente l'interazione con l'utenza.

Comunicazione crossmediale e approccio data-driven

L'Ente potenzierà la propria presenza sui media tradizionali e sui canali social attraverso una strategia d'informazione organica e crossmediale. L'adozione di un approccio data-driven (guidato dall'analisi dei dati) permetterà di studiare le interazioni degli utenti per personalizzare i messaggi in base ai diversi target del territorio (imprese strutturate, start-up, giovani e professionisti), ottimizzando l'efficacia dell'azione comunicativa.

Comunicazione interna e personale come "Ambassador"

La transizione digitale richiede un parallelo investimento nel capitale umano dell'Ente. Saranno implementati piani di formazione continua per diffondere una cultura della comunicazione innovativa e inclusiva. L'obiettivo è dotare tutto il personale camerale delle competenze necessarie per comprendere le nuove logiche digitali, rendendo ogni dipendente il primo ambassador dei servizi e dei valori dell'istituzione.

Valori trasversali, bilancio di sostenibilità e Blue Economy

La comunicazione camerale sarà infine lo strumento chiave per valorizzare le progettualità strategiche dell'Ente. Verrà data priorità a una divulgazione attenta e mirata a supporto, delle politiche di parità di genere e della sostenibilità ambientale, anche attraverso la redazione del Bilancio di sostenibilità, con un focus verticale e identitario sullo sviluppo della Blue Economy, asse portante dell'economia del litorale e delle province di Livorno e Grosseto. Centralità del capitale umano e visione strategica

In un contesto socio-economico e tecnologico in continua evoluzione, la gestione e lo sviluppo delle risorse umane rappresentano una leva strategica fondamentale per la mission della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno. Il potenziamento del capitale umano è l'elemento

primario per innalzare la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese, ottimizzare i processi interni e incrementare l'efficienza complessiva dell'Ente. L'Amministrazione promuove una cultura organizzativa fondata sul valore delle persone, sul rispetto delle diversità e sull'apprendimento continuo (continuous learning), declinati in tre pilastri cardine: formazione, benessere e parità di genere.

Formazione continua e gestione della conoscenza

La pianificazione formativa e l'aggiornamento professionale continuo saranno orientati all'allineamento tempestivo delle competenze interne con l'evoluzione del contesto normativo, digitale e strategico. L'investimento nello sviluppo delle conoscenze professionali permetterà al personale di governare i processi di innovazione tecnologica (quali il portale "Camera del Futuro" e l'integrazione dei sistemi di intelligenza artificiale), garantendo un'azione amministrativa sempre moderna e rispondente alle necessità del territorio.

Benessere organizzativo e clima aziendale

La motivazione e il senso di gratificazione del personale sono prerequisiti essenziali per l'efficacia delle prestazioni lavorative. A tal fine, l'Ente attiverà concrete azioni di ascolto e monitoraggio finalizzate al costante miglioramento del clima organizzativo, al consolidamento delle relazioni interne e allo sviluppo di un ambiente di lavoro partecipativo, sicuro e stimolante.

Inclusione, equità e Certificazione della parità di genere

L'Amministrazione ribadisce il proprio fermo impegno verso una gestione inclusiva del personale, mirata alla piena attuazione dei principi di equità, merito e non discriminazione. In linea con i valori europei e nazionali di coesione, l'Ente strutturerà le proprie politiche di gestione delle risorse umane proseguendo con determinazione nel percorso di mantenimento e valorizzazione della Certificazione della parità di genere.

L’accessibilità rappresenta il pilastro fondamentale per garantire una reale inclusione civica e sociale all'interno della Pubblica Amministrazione. Per la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, assicurare questo diritto costituisce un dovere etico, sociale e costituzionale. Tale principio viene declinato attraverso una visione strategica integrata, finalizzata ad azzerare le distanze tra ambiente fisico e canali virtuali.

Accessibilità fisica e abbattimento delle barriere

L'Ente si impegna a garantire la piena fruibilità dei propri spazi attraverso interventi strutturali mirati all'eliminazione delle barriere architettoniche e sensoriali. Questo processo coinvolgerà progressivamente tutte le infrastrutture istituzionali e gli sportelli aperti al pubblico sulle sedi del territorio, assicurando un accesso dignitoso, autonomo e sicuro a tutti gli utenti.

Accessibilità digitale e inclusione informatica

In linea con l'evoluzione del progetto "Camera del futuro", il pilastro fisico viene affiancato da un parallelo e rigoroso presidio dell'accessibilità digitale. L'azione amministrativa si concentrerà sulla rimozione di qualsiasi ostacolo informatico all'interno di siti web, portali e applicativi camerali. L'obiettivo strategico del mandato è strutturare ecosistemi di servizio pienamente

inclusivi e facilmente fruibili da chiunque, indipendentemente da disabilità fisiche, sensoriali, cognitive o limitazioni temporanee.

Punti di Forza	Punti di Debolezza
- **Avanguardia nella comunicazione digitale e IA (Camera del Futuro):** Visione già strutturata per l'integrazione di agenti conversazionali (chatbot) basati su IA generativa sul nuovo portale istituzionale, attiva 24 ore su 24 e presenza organica sui canali social network - **Etica dell'inclusione:** Forte posizionamento dell'Ente grazie al conseguimento e al mantenimento della **Certificazione della parità di genere**, che qualifica i processi interni di gestione del personale e gli impegni sulla tutela e l'inclusione per le disabilità - **Piani di formazione avanzati:** piani redatti in modo partecipato, qualità percepita e utilizzo del flusso informativo come feedback per la programmazione futura. Progettazione on boarding per una completa integrazione del personale neo assunto	- **Fabbisogno evolutivo delle competenze interne e delle infrastrutture:** Necessità di un parallelo e continuo percorso di formazione per il personale camerale, indispensabile per assimilare le nuove logiche digitali e trasformare i dipendenti in *brand ambassador*. Necessità di intervenire contemporaneamente su infrastrutture fisiche e piattaforme IT - **Digital divide delle micro-imprese e asimmetria dei canali:** Resistenza culturale nell'uso dei portali camerali autonomi da parte delle ditte più piccole (artigianato e agricoltura), che richiede uno sforzo comunicativo fortemente targettizzato e personalizzato. - **Ottimizzazione dei flussi interni: S**uperare il mancato utilizzo dei dati sul clima interno per l'individuazione di aree di miglioramento
Opportunità	**Minacce**
- **Evoluzione tecnologica:** Il progetto Camera del Futuro come moltiplicatore della capacità di dialogo digitale. - **Approccio data-driven:** Opportunità di sfruttare l'analisi dei dati di interazione web e social per segmentare l'utenza e inviare messaggi mirati a target specifici (imprese strutturate, giovani, start-up, professionisti). - **Valorizzazione identitaria delle progettualità e della Blue Economy:** Possibilità di utilizzare la nuova comunicazione istituzionale crossmediale come volano per dare visibilità ai	- **Complessità relazionale nell'era dell'IA generativa:** Rischio di iniziale diffidenza da parte dell'utenza tradizionale verso gli agenti conversazionali automatici se non affiancati da una forte percezione di centralità della persona e chiarezza del messaggio soprattutto nei confronti dell'utenza meno digitalizzata - **Sovraccarico informativo e disinformazione sul web:** Difficoltà per la comunicazione istituzionale di emergere in un panorama digitale saturo, contrastando le notizie fuorvianti o le speculazioni veicolate da operatori non qualificati. - **Turnover del personale e perdita di know-how specifico:** Rischio di pensionamenti o mobilità

progetti europei, alle politiche sulla parità di genere e alla sostenibilità del litorale. - **Digital Learning e flessibilità: la nuova frontiera dello sviluppo professionale:** Piattaforma e learning per l'erogazione accessibile e digitale della formazione e strumenti di flessibilità oraria per una maggiore conciliazione vita lavoro. - **Leve di attrazione del talento e valorizzazione del merito:** Utilizzo delle politiche di equità, non discriminazione e *smart working* per accrescere l'attrattività dell'Ente nei confronti di nuove figure professionali qualificate. - **La governance della parità:** il presidio attivo di CUG e Comitato Guida per la parità di genere	verso altre amministrazioni che possano privare l'Ente di competenze specialistiche difficili da rimpiazzare rapidamente dovuti anche a vincoli normativi che ostacolano i percorsi di carriera - **La quantità a scapito della qualità:** Proliferare di percorsi formativi a scapito della qualità della formazione

PROSPETTIVA - ECONOMICO FINANZIARIA

9. SVILUPPO EFFICIENTE DEL PATRIMONIO E OTTIMIZZAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA IN OTTICA DI SOSTENIBILITÀ

A seguito dell'accorpamento e in attuazione del Piano di razionalizzazione degli immobili (avviato con delibera di Giunta n. 33/2017 in conformità alla riforma del sistema camerale D.Lgs. 219/2016), l'Ente persegue la gestione efficiente e la valorizzazione economica del proprio patrimonio. Consolidata la mappatura delle proprietà tra le sedi di Livorno e Grosseto, l'azione economico-finanziaria del prossimo quinquennio si articola su tre direttrici strategiche: messa a reddito, dismissioni e ottimizzazione delle sedi di servizio.

Immobili da messa a reddito: massimizzazione e gestione dei ricavi

Le azioni destinate all'ottimizzazione dei ricavi attraverso la locazione o concessione a terzi di porzioni immobiliari hanno raggiunto uno stato di avanzamento prossimo al 100%. Esaurita la fase di avvio l'obiettivo finanziario del mandato si sposta sulla pura gestione e sul monitoraggio dei flussi di cassa generati, al fine di garantire la stabilità e la costanza di queste entrate correnti nel bilancio dell'Ente.

Immobili da dismettere: razionalizzazione e liquidità sul mercato: Il piano di alienazione delle proprietà non strategiche richiede una profonda revisione per superare le complessità urbanistiche finora riscontrate.

Azioni di sblocco sul territorio: Sarà prioritario portare a sintesi i confronti tecnici ed amministrativi con i Comuni competenti, con particolare riferimento alla variante urbanistica dell'immobile di Cecina, al recepimento nel piano strutturale dell'area ex Foro Boario a Grosseto e alla sanatoria della sede grossetana di Via Cairoli.

Strategia finanziaria: Le procedure e le tempistiche di dismissione verranno rimodulate e tarate sulla base delle reali condizioni di appetibilità del mercato immobiliare locale, con l'obiettivo di massimizzare il valore di realizzo e generare liquidità da reinvestire nelle funzioni istituzionali.

Immobili istituzionali: efficienza dei costi e sostenibilità: Per le strutture mantenute a supporto diretto dei servizi (utenza interna ed esterna), la linea strategica è orientata alla massima spending review. Nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica per le manutenzioni ordinarie e straordinarie, l'Ente perseguirà l'efficienza gestionale riducendo i costi di funzionamento. Contestualmente, gli investimenti saranno concentrati sul mantenimento degli standard di sicurezza, sull'abbattimento delle barriere per l'accessibilità e sul miglioramento delle performance in termini di efficienza energetica e ambientale, riducendo l'impatto delle utenze sul bilancio camerale.

Il contesto economico e istituzionale continua a essere contrassegnato da una strutturale limitazione delle risorse, determinata dal taglio storico del diritto annuale. Per garantire il completo assolvimento delle funzioni istituzionali e finanziare le politiche di supporto alle imprese, l'azione economico-finanziaria del mandato si baserà su una strategia bidirezionale: il

contenimento rigoroso dei costi di funzionamento e il potenziamento dei flussi finanziari in entrata.

Spending Review e ottimizzazione dei costi di funzionamento. Capitalizzando i risparmi già conseguiti, l'Ente implementerà un processo di monitoraggio continuo attraverso il controllo di gestione e il benchmarking per identificare ulteriori margini di efficientamento. Il contenimento della spesa poggerà su tre direttrici operative:

Acquisti strategici. Massimo ricorso al Mercato Elettronico della PA (MEPA) e alle centrali di committenza (Consip e centrali regionali) per intercettare le migliori condizioni di mercato.

Efficientamento dei processi: Revisione dei flussi interni per ottimizzare l'impiego delle risorse umane e delle dotazioni tecnologiche.

Omogeneizzazione territoriale. Consolidamento e ampliamento dei piani pluriennali di razionalizzazione logistica e d'acquisto tra le sedi di Livorno e Grosseto.

Potenziamento delle entrate e diversificazione delle fonti. Per incrementare la capacità di spesa a favore del tessuto imprenditoriale, la Camera di Commercio attuerà tre linee d'intervento volte a sviluppare proventi alternativi a quelli tradizionali:

Progettualità e fondi straordinari. Potenziamento della capacità di attrazione dei Fondi perequativi di Unioncamere e dei Fondi Comunitari, sviluppando sinergie e co-finanziamenti con università, istituzioni locali e associazioni di categoria per la gestione compartecipata di eventi e interventi economici.

Riscossione ed educazione al Diritto Annuale. Consolidamento delle azioni di compliance e di regolarizzazione spontanea per migliorare l'indice di riscossione del diritto annuale. Il dialogo con l'utenza sarà intensificato per prevenire il contenzioso tributario e per promuovere la consapevolezza del valore del diritto annuale, inteso non come mero tributo ma come chiave d'accesso ai servizi camerali (contributi, bandi, formazione e transizione digitale).

Monitoraggio dei crediti. Rafforzamento della vigilanza e perfezionamento dei sistemi formalizzati di controllo periodico sulle partite creditorie e sulle entrate diverse dal diritto annuale.

Governance e monitoraggio delle performance finanziarie. La gestione del portafoglio azionario e delle partecipazioni camerali è orientata a realizzare un'incisiva attività di governance e un rigoroso controllo di gestione sulle società reputate strategiche per lo sviluppo economico delle province di Livorno e Grosseto. L'azione dell'Ente si concentrerà sul monitoraggio costante delle performance gestionali, sull'analisi dei bilanci e sulla sostenibilità economico-finanziaria prospettica dei singoli organismi in cui la Camera detiene una quota di rilievo.

Partecipazioni di servizio nel sistema camerale. Per ottimizzare la spesa e sfruttare le economie di scala del sistema istituzionale, la Camera di Commercio conferma la propria presenza nelle società strumentali e di sistema. Tali partecipazioni sono finalizzate esclusivamente alla produzione di beni e servizi informatici, telematici e amministrativi strettamente necessari all'efficace perseguimento della mission dell'Ente sul territorio.

Razionalizzazione ed efficientamento del portafoglio (TUSP) In un'ottica di efficientamento dei costi correnti e di salvaguardia degli equilibri di bilancio, l'Ente proseguirà con determinazione il piano di razionalizzazione periodica delle proprie quote societarie, in aderenza al Regolamento per la Gestione delle Partecipazioni Societarie approvato dal Consiglio Camerale. [1]
L'azione finanziaria si muoverà su due direttrici:
Verifica di strategicità. Monitoraggio delle realtà non più strettamente necessarie al soddisfacimento dei bisogni del tessuto imprenditoriale locale.
Adempimento normativo. Smobilizzo o ristrutturazione delle partecipazioni non conformi alle disposizioni del Testo Unico in materia di Società a Partecipazione Pubblica (TUSP - D.Lgs. 175/2016), riducendo l'esposizione al rischio economico dell'Ente ed eliminando i costi vivi legati a organismi non più produttivi.

Punti di Forza	Punti di Debolezza
• **Consolidamento delle rendite patrimoniali (Messa a reddito al 100%):** Disponibilità di entrate correnti stabili e prevedibili nel bilancio camerale, derivanti dalla totale ottimizzazione e locazione a terzi delle porzioni immobiliari destinate al reddito. • **Azioni di sensibilizzazione:** Gestione tempestiva dei ruoli DA e ravvedimento operoso • **Solida governance e monitoraggio delle partecipazioni:** Presenza di strumenti strutturati per il controllo di gestione e per il monitoraggio periodico delle performance finanziarie delle società strategiche del territorio.	• **Complessità e ritardi nel piano delle alienazioni:** Presenza di immobilizzi patrimoniali non strategici (es. Cecina, Foro Boario) condizionati da lunghe criticità urbanistiche e amministrative non ancora portate a termine spesso dipendenti dalle amministrazioni Comunali. • **Condizioni manutentive delle sedi operative:** presenza di locali non adeguatamente utilizzati e necessità di interventi manutentivi • **Esposizione ai costi di gestione delle sedi istituzionali:** Incidenza dei costi vivi di funzionamento e manutenzione delle strutture destinate ai servizi, in un contesto di rigidi vincoli di finanza pubblica sul contenimento della spesa (*spending review*). • **Complessità procedurali legate alla razionalizzazione societaria:** Oneri amministrativi e gestionali derivanti dai processi di dismissione e adeguamento delle quote non più strategiche in applicazione del *Regolamento per la Gestione delle Partecipazioni Societarie* dell'Ente.

Opportunità	Minacce
• **Incentivi per l'efficientamento energetico e la sostenibilità:** Accesso a linee di finanziamento europee, nazionali o regionali per la transizione ecologica della PA, utili a sostenere i costi di riqualificazione ambientale delle sedi camerali. • **Interlocuzione urbanistica con i Comuni del territorio:** Possibilità di portare a sintesi i tavoli tecnici con le amministrazioni locali (es. Comune di Grosseto) per sbloccare le varianti urbanistiche e rendere gli immobili da dismettere appetibili per il mercato. • **Economie di scala tramite società di sistema camerale:** Possibilità di perseguire i fini istituzionali e di abbattere i costi di erogazione dei servizi utilizzando le società strumentali • **Fondi europei e canali di finanziamento straordinari:** Opportunità di potenziare la capacità di spesa sul territorio intercettando Fondi Comunitari, Fondi perequativi Unioncamere e finanziamenti dedicati all'efficientamento energetico della PA o alle risorse umane. • **Ottimizzazione degli acquisti tramite centrali di committenza:** Utilizzo sistematico delle convenzioni Consip, delle centrali regionali e del Mercato Elettronico della PA (MEPA) per negoziare le migliori condizioni di mercato e razionalizzare le spese	• **Volatilità e stagnazione del mercato immobiliare locale:** Rischio che le fluttuazioni economiche e lo scarso interesse degli investitori privati riducano il valore di realizzo delle dismissioni o prolunghino i tempi di vendita dei beni camerali. • **Impatto dell'inflazione sulle utenze e sui costi di manutenzione:** L'aumento del costo della vita e delle materie prime rischia di erodere i margini di bilancio, appesantendo i costi energetici e operativi delle sedi fisiche mantenute dall'Ente. • **Rischi di bilancio riflessi e perdite d'esercizio di terzi:** Possibili squilibri economico-finanziari derivanti da crisi aziendali o disavanzi di gestione delle società partecipate, con conseguente necessità di accantonamenti nei fondi rischi o svalutazioni delle quote camerali • **Tensioni di liquidità del tessuto imprenditoriale locale:** Difficoltà di accesso al credito e congiuntura economica complessa per le imprese locali che rischiano di compromettere l'indice di riscossione del diritto annuale o di aumentare i crediti deteriorati. • **Volatilità del mercato immobiliare e inflazione:** Stagnazione delle compravendite che rischia di deprezzare o rallentare le alienazioni patrimoniali, e spinte inflazionistiche che appesantiscono i costi operativi delle sedi