



CAMERA DI COMMERCIO  
TOSCANA NORD-OVEST

# PROGRAMMA PLURIENNALE 2023 - 2027

approvato con Delibera di Consiglio n. 14 del 3 novembre 2022

# Indice

	Pag.
La Vision	3
La Mission	4
Le linee guida	5
Il contesto economico sociale	6
Contesto normativo: le riforme	14
Fondi strutturali 2021-27, Transfrontaliero	21
Il sistema di governance integrato	23
Le risorse economiche e finanziarie TNO (bilanci somma e prospettive da maggiorazione e supporti esterni: Fondazioni e progetti	24
Le risorse umane di TNO e prospettive assunzionali	30
Ambiti strategici di intervento	35
Ambito 1 – Obiettivi strategici e benefici attesi	36
Ambito 2 - Obiettivi strategici e benefici attesi	38
Ambito 3 - Obiettivi strategici e benefici attesi	40
Interventi economici di massima per ambiti strategici di intervento	42

Creare valore per gli stakeholders della nuova Camera  
TNO diventando nel quinquennio di mandato il  
partner di riferimento per lo sviluppo economico del  
sistema istituzionale e produttivo delle tre province  
di competenza

- Affermare l'ente camerale quale soggetto in grado di creare valore mediante la formazione continua delle proprie risorse umane, l'innovazione dei processi, la valorizzazione dei propri asset anche immateriali
- Promuovere l'innovazione e la doppia transizione ecologica e digitale dei sistemi produttivi locali attraverso il sostegno agli investimenti, alla crescita delle competenze e all'accesso ai mercati.
- Accrescere l'attrattività dei territori a fini turistici, valorizzando il patrimonio artistico, culturale, paesaggistico e le produzioni di qualità.
- Accrescere la competitività dei sistemi economici locali promuovendo lo sviluppo delle infrastrutture, stimolando processi aggregativi sinergici, promuovendo lo sviluppo di beni/servizi innovativi.
- Contribuire a creare le condizioni di competitività del sistema economico territoriale promuovendo la semplificazione amministrativa, diffondendo la trasparenza e la legalità sui mercati, nelle relazioni fra imprese e fra imprese e consumatori.
- Supportare la diffusione delle forme di giustizia alternativa, quali arbitrato e mediazione, e favorire la capitalizzazione delle esperienze imprenditoriali anche dopo la fase della crisi

Il nuovo ente camerale intende accettare la sfida dell'articolazione sovraprovinciale per cogliere le opportunità che derivano dalla accresciuta dimensione per promuovere lo sviluppo economico della Toscana nord-ovest, stimolando il cambiamento interno e nel sistema economico e istituzionale.

Il programma trae forza da un lato, dall'integrazione con le realtà associative ed i soggetti istituzionali presenti sul territorio per ottimizzare l'offerta di servizi a supporto delle imprese e, dall'altro, dallo sviluppo di una struttura organizzativa a rete che consenta alla CCIAA TNO, di essere un più efficace attore della semplificazione amministrativa affinché questa diventi fattore di sostegno alla competitività delle imprese.

## IL CONTESTO ECONOMICO SOCIALE

### POPOLAZIONE AL 31/12/2021

987.530 ab. (26,9% della Toscana)  
-2,7% rispetto al 2011

### OCCUPATI ANNO 2021

404 MILA (26,2% della Toscana)  
+0,3% rispetto al 2011

### TERRITORIO

5.373 km<sup>2</sup> (23,4% della Toscana)

### VALORE AGGIUNTO ANNO 2021

26.495 MLN EURO (24,7% della Toscana)  
-2,9% rispetto al 2011

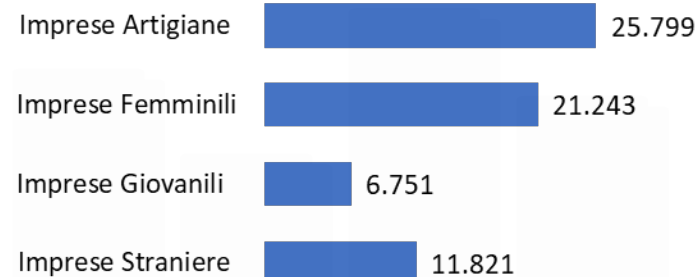
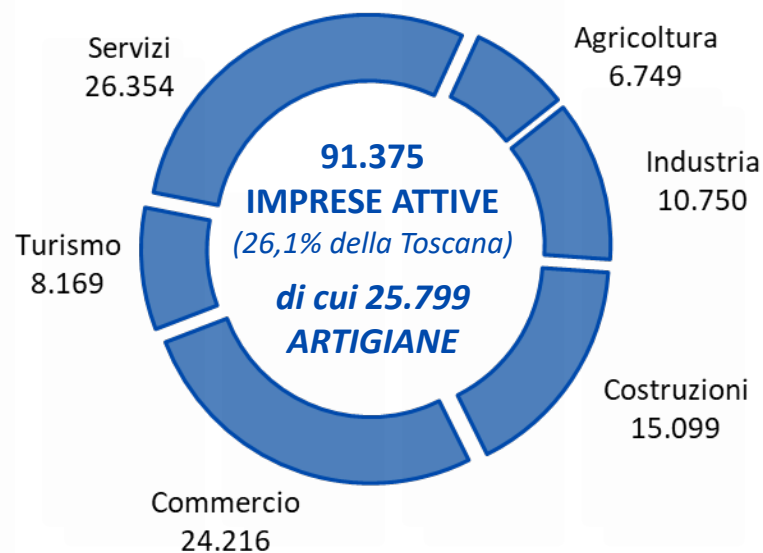
### EXPORT ANNO 2021

10.137 MLN EURO (21,2% della Toscana)  
+36,5% rispetto al 2011

### IMPIEGHI ANNO 2021

23.315 MLN EURO (24,2% della Toscana)  
-11,0% rispetto al 2011

### IL TESSUTO IMPRENDITORIALE AL 30 GIUGNO 2022



### Imprese registrate al 30 giugno 2022 per status

Status	N.	%
Attive	91.375	84,9%
Sospese	191	0,2%
Inattive	9.795	9,1%
con Procedure concorsuali	2.070	1,9%
in Scioglimento o Liquidazione	4.248	3,9%
<b>Totale Registrate</b>	<b>107.679</b>	<b>100,0%</b>

## IL CONTESTO ECONOMICO SOCIALE – IL TESSUTO IMPRENDITORIALE

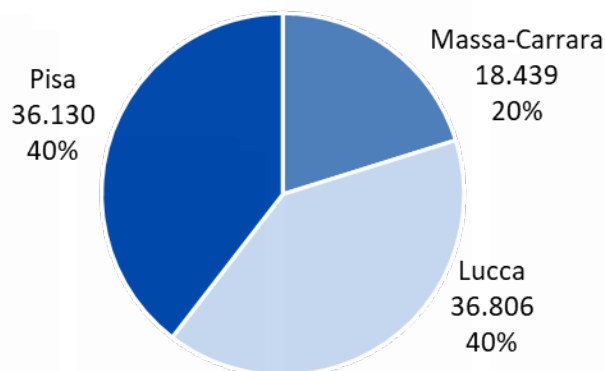
• Nella prima parte del 2022 tutte le province dell'area hanno mostrato tassi di crescita positivi con saldi favorevoli tra iscrizioni e cessazioni, sia nel complesso imprenditoriale che per il comparto artigiano.

### Imprese registrate e attive al 30 giugno 2022. Iscrizioni e cessazioni nel primo semestre 2022

	Registrate	Attive	Iscrizioni	Cessazioni non d'ufficio	Saldo	Crescita % su 31/12/2021	Var. % attive su 31/12/2021
Imprese	107.679	91.375	3.269	2.690	579	0,5%	-5,4%
<i>di cui: Artigiane</i>	<i>25.942</i>	<i>25.799</i>	<i>1.133</i>	<i>998</i>	<i>135</i>	<i>0,5%</i>	<i>-17,7%</i>

• I flussi di iscrizioni e cessazioni restano sui livelli bassi, anche se in ripresa rispetto al 2020, segnalando una fase di stallo nella rigenerazione del tessuto imprenditoriale in tutti i territori. L'andamento delle iscrizioni appare penalizzato dalle prospettive dell'economia e dal clima d'incertezza conseguente agli squilibri geo-politici.

### Imprese attive al 30 giugno 2022



• Nell'ultimo decennio le imprese attive nell'area sono diminuite del 5,4%, con le maggiori difficoltà nei territori di Lucca (-6,4%) e Pisa (-5,2%), mentre Massa-Carrara ha limitato la contrazione a 3,6 punti percentuali.

• L'**artigianato** rappresenta un comparto molto importante per l'economia del territorio con quasi 26 mila imprese attive, il 28,2% del totale.

• Rispetto al 2011 si è persa 1 impresa artigiana su 6, peggio della media regionale. Le maggiori diminuzioni si sono registrate a Lucca e Massa-Carrara (-22% le artigiane attive) mentre Pisa ha contenuto le perdite al -10,7%.

• Le imprese **cooperative** attive sul territorio sono diminuite del 16,4% nell'ultimo decennio, scendendo a quota 975, il 29,9% del totale regionale.

## IL CONTESTO ECONOMICO SOCIALE – I SETTORI ECONOMICI

- Nell'ultimo decennio il settore industriale ha perso l'11,6% delle imprese attive nell'area.
- Nel 2021 il comparto ha generato 6 miliardi di euro di valore aggiunto, il 26,5% del totale regionale. Rispetto al 2011 il valore aggiunto è cresciuto del +1,8%.

### INDUSTRIA



- Nel 2021 si è registrato un forte recupero dei livelli produttivi, che è proseguito nella prima metà del 2022.
- Ma non tutti i settori hanno ancora recuperato i livelli pre-crisi.

### COMMERCIO

- Nell'ultimo decennio, nell'area si sono perse oltre 1.800 attività del commercio al dettaglio fisso (-12%), in larga parte nel comparto non alimentare.
- La perdita è stata ripianata solo parzialmente dalla crescita delle attività di somministrazione (+1.200 unità; +16% in dieci anni).

### SERVIZI



- Il comparto dei servizi nel 2021 ha generato 18,6 miliardi di euro di valore aggiunto, il 70,5% del totale dell'area. Il dato risulta inferiore del 3,7% rispetto al 2011.

### TURISMO *Presenze 2021: 6,1 milioni -26% rispetto al 2019*

- Rispetto alla situazione pre-Covid, nel 2021 nelle tre province dell'area mancano ancora all'appello quasi 950mila arrivi e circa 2,2 milioni di presenze turistiche, delle quali 1,8 milioni straniere. In percentuale, rispetto al 2019 restano ancora da recuperare il 37% degli arrivi e il 26% delle presenze.



### COSTRUZIONI

- Il comparto delle costruzioni nell'ultimo decennio ha risentito pesantemente della crisi, arrivando a perdere un'impresa su cinque nell'area. La dinamica sembra essersi invertita nell'ultimo periodo, anche grazie al traino di Superbonus e PNRR.
- Nel primo semestre 2022 si registra un calo delle erogazioni di prestiti sia per l'acquisto che per investimento in immobili.



### AGRICOLTURA

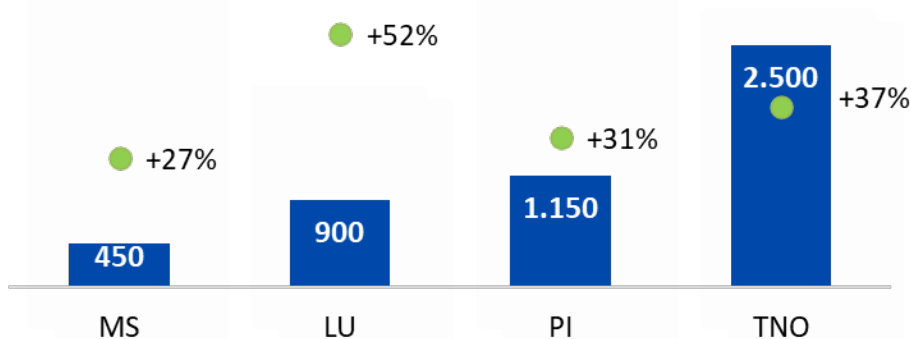
- Il valore aggiunto dell'agricoltura nell'area è stimato in 314 milioni di euro nel 2021, il 13% del comparto regionale.
- Per il 2022 le stime indicano una crescita della produzione di olive e uva da vino nell'area.



## IL CONTESTO ECONOMICO SOCIALE – INNOVAZIONE, START-UP E PMI INNOVATIVE

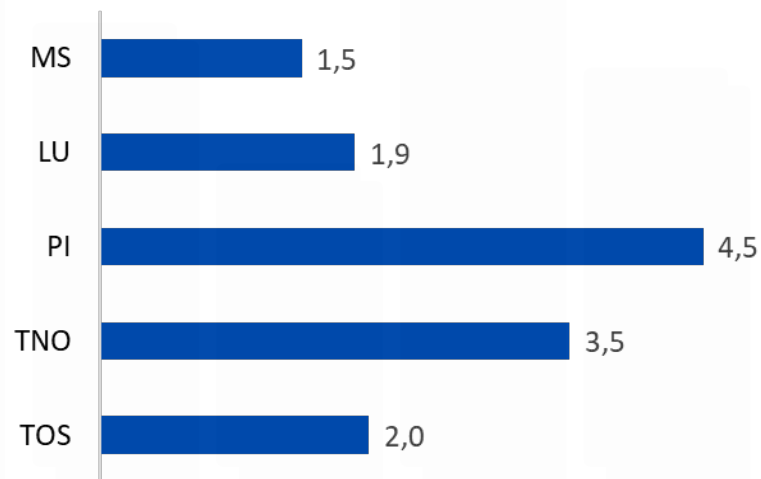
- Con la pandemia, il digitale ha mostrato una fortissima vitalità rispetto agli altri settori.
- Negli ultimi 10 anni nell'area TNO sono nate 700 imprese digitali (+37%), portando a fine 2021 la loro dotazione a 2.500 attività. Imprese che danno lavoro a oltre 7.000 addetti.
- Di queste 2.500 imprese, 1.150 si trovano a Pisa, oltre 900 a Lucca e quasi 450 a Massa-Carrara.
- Per imprese digitali si intendono quelle che operano nei comparti del commercio on line, dell'internet service provider e i produttori di software, elaborazione dati, gestione portali web.
- Nonostante la provincia di Lucca abbia perso nel complesso più imprese nell'ultimo decennio, in questo ambito si mostra invece la più dinamica evidenziando una crescita delle imprese digitali del +52% rispetto al 2011.

Consistenza e andamento delle imprese digitali nell'ultimo decennio (2011-2021)



- Nelle tre province sono insediate 312 tra Start-up e PMI innovative che rappresentano il 3,5 per mille del tessuto economico locale.
- L'area supera abbondantemente l'incidenza regionale, ferma al 2 per mille.
- L'impulso maggiore proviene dalla provincia di Pisa, che gode di una presenza di imprese innovative pari al 4,5 per mille del tessuto economico (con quasi 200 imprese di questo tipo), mentre sia Massa-Carrara che Lucca hanno una presenza relativa inferiore alla media toscana.

Start-up e PMI innovative ogni 1.000 imprese.  
Anno 2021



## IL CONTESTO ECONOMICO SOCIALE – GLI SCAMBI CON L'ESTERO

- Nel primo semestre 2022 le esportazioni dell'Area Toscana Nord-Ovest sono cresciute del +13,8% raggiungendo in valore i 5,7 miliardi di euro, quasi il 22% del totale delle vendite all'estero dell'intera Toscana.
- A livello locale si evidenzia una forte crescita delle vendite all'estero sia per la provincia di Lucca (+26,5%; +564 milioni di euro) che per quella di Pisa (+20,3%; +334 milioni). Note negative provengono invece dal territorio di Massa-Carrara, che nei primi sei mesi del 2022 ha registrato un calo dell'export del -17,6%, legato però alla contabilizzazione di commesse pluriennali del settore meccanico.
- Gli scambi con l'estero presentano andamenti a doppia cifra spinti, in larga parte, dal rialzo delle quotazioni di materie prime, gas ed energia elettrica, che stanno impattando fortemente sui costi di produzione delle imprese, comprimendo gli utili e facendo aumentare i prezzi dei prodotti.
- La meccanica è il primo settore per valore delle esportazioni con il 20,5% del totale dell'area, ed è localizzato in tutti i territori con produzioni a supporto delle industrie di specializzazione locale, come la carta, i cicli e motocicli, la cantieristica nautica, il lapideo e il pelli e cuoio.
- Nel 2021, con 10,1 miliardi di euro di esportazioni, la propensione all'export (rapporto export su valore aggiunto) dell'area Toscana Nord-Ovest è salita al 41% (dal 29% di dieci anni prima). L'area resta sotto la media Toscana dove le esportazioni incidono sul valore aggiunto per il 47%.
- La provincia con la più alta propensione all'export è Massa-Carrara, che nell'ultimo decennio ha più che raddoppiato l'incidenza delle esportazioni sul valore aggiunto territoriale, arrivando a sfiorare la soglia del 60%. Lucca si posiziona in linea con la Toscana (47%), mentre Pisa si ferma al 29%.

### Principali settori dell'area TNO per export.

Gennaio-giugno 2022

Settore	Export (mln euro)	Var. %
Meccanica	1.159	-16,5%
Carta e articoli in carta	714	68,8%
Chim., farmac., gomma-plast.	591	41,3%
Cicli e motocicli	500	17,4%
Navi e imbarcazioni	481	6,7%
Lapideo	366	12,4%
Pelli e cuoio	354	22,8%
Prodotti in metallo	341	27,0%
Elettronica	309	6,1%
Alimentare	222	20,0%
Calzature	153	35,3%
Altro	478	18,2%
<b>Totale Gennaio-giugno 2022</b>	<b>5.667</b>	<b>13,8%</b>
<b>Totale Anno 2021</b>	<b>10.137</b>	<b>27,0%</b>

## IL CONTESTO ECONOMICO SOCIALE – LA DOMANDA DI LAVORO

- Nel 2021 sono 404 mila gli occupati complessivi del territorio: 72 mila a Massa-Carrara, 152 mila a Lucca, 180 mila a Pisa. Il tasso di occupazione nella fascia 15-64 anni è pari al 63,4% nell'area, con punte del 67% a Pisa, dove si supera la media regionale, mentre risulta più contenuto sia a Lucca che a Massa-Carrara dove non si raggiunge tale soglia.
- I disoccupati sono poco meno di 43 mila in tutta l'area, così ripartiti: 9 mila a Massa-Carrara, 20.500 a Lucca, 13 mila a Pisa. Il tasso di disoccupazione totale si posiziona al 10,4%, superando sia la media regionale che quella nazionale. Anche in questo caso si rilevano differenze tra i territori: mentre a Pisa non va oltre il 6,8%, fermandosi sotto la media toscana, sia a Lucca che a Massa-Carrara arriva in doppia cifra superando, in entrambe le province, abbondantemente gli undici punti percentuali.

### La domanda di lavoro delle imprese secondo il Sistema informativo Excelsior

	Assunzioni previste a ottobre 2022	Variazione rispetto ottobre 2021
Area TNO	7.030	-70

	Assunzioni previste a ottobre-dicembre 2022	Variazione su ottobre-dicembre 2021
Area TNO	18.110	-760

### Tasso di occupazione 15-64 anni. Area TNO. Anno 2021



### Tasso di disoccupazione. Area TNO. Anno 2021



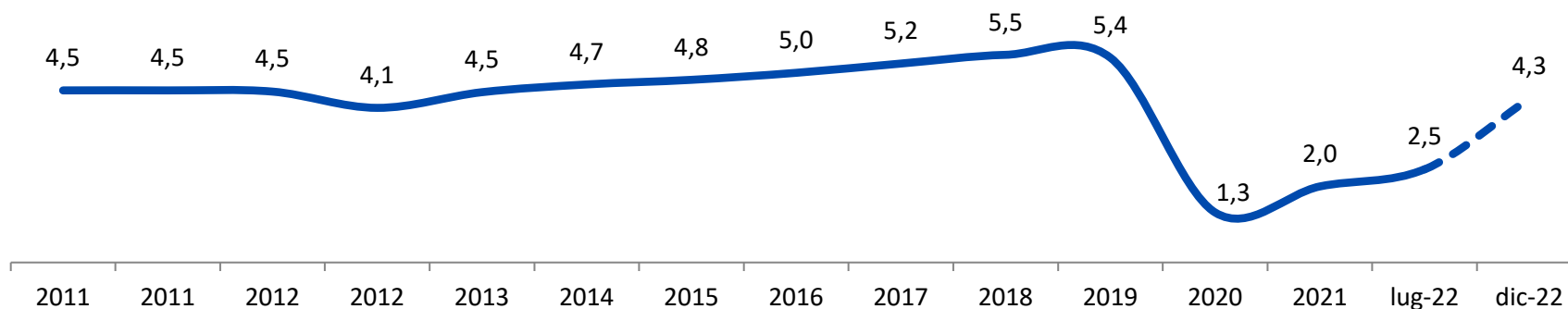
- Secondo l'indagine Excelsior sui fabbisogni occupazionali, nel mese di ottobre 2022 le imprese dell'area Toscana Nord-Ovest prevedono di assumere circa 7.000 unità lavorative, un valore in lieve rallentamento rispetto all'analogo periodo del 2022.
- Per il trimestre ottobre-dicembre 2022 le assunzioni programmate dalle imprese superano le 18.000 unità, in diminuzione del 4% per il deterioramento delle aspettative delle aziende legato al rallentamento dell'economia in atto a livello globale.
- Le imprese dichiarano una forte crescita delle "difficoltà di reperimento" delle figure professionali richieste, che riguarda ormai la metà delle assunzioni in programma.

## IL CONTESTO ECONOMICO SOCIALE – LE PRINCIPALI INFRASTRUTTURE

- Nei primi 7 mesi del 2022 l'Aeroporto di Pisa ha movimentato passeggeri in entrata e in uscita nella misura di circa 2,5 milioni di unità (fonte: Assaeroporti), crescendo fortemente rispetto all'analogo periodo del 2021 (+326%), ma restando ancora al disotto dei livelli pre-pandemia (-20%). Già nei primi 7 mesi dell'anno in corso l'aeroporto ha superato l'intera annualità 2021 di ben 500 mila passeggeri, ma ne mancano 500 mila per raggiungere il target dei primi 7 mesi del 2019.

### Movimenti dei passeggeri dell'aeroporto di Pisa dal 2011 al 2022.

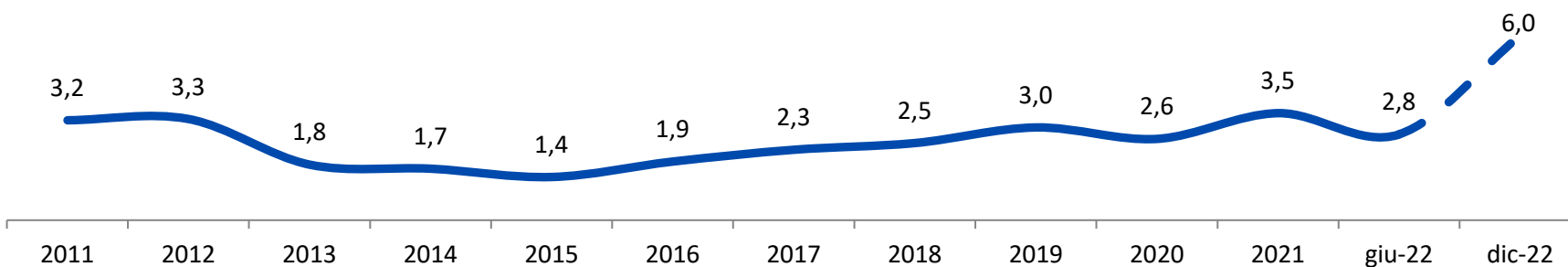
Valori in milioni di unità. *Dicembre 2022 stimato*



- Il Porto di Carrara ha movimentato complessivamente 2,8 tonnellate di merci (+72,6%) tra gennaio e giugno 2022, delle quali circa un milione in import (+42,3%) e 1,8 milioni in export (+94,2%). Se si confermasse questo trend nel 2022 si potrebbero sfiorare le 6 milioni di tonnellate movimentate. Un traguardo mai raggiunto finora, considerato che non si era mai andati oltre i 3,5 milioni di tonnellate movimentate, raggiunte proprio nel 2021.

### Andamento dei traffici del Porto di Carrara dal 2011 al 2022.

Valori in milioni di tonnellate. *Dicembre 2022 stimato*



## IL CONTESTO ECONOMICO SOCIALE – IL LIVELLO DI LEGALITÀ

- I territori dell'Area presentano valori degli indicatori di legalità migliori della media toscana.
- Nel 2021 i delitti denunciati sono cresciuti del +13,1%, dopo che nel 2020 si era rilevata una flessione come effetto del lockdown che avevano consentito di presidiare maggiormente le abitazioni, e del forte calo dei flussi turistici, specie esteri.
- I reati contro il patrimonio restano di gran lunga la fattispecie criminosa maggiormente perpetrata.
- I delitti denunciati ogni 100 mila abitanti si fermano a quota 3.518 nell'area, contro i 3.800 medi in Toscana.

### Delitti denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria nell'Area. Anno 2021

Tipologia di reato	N.	Valori per 100mila ab.	Quota % su TOS	Var. % su 2020
Persona	2.459	249	26,4%	8,1%
Patrimonio	24.734	2.505	25,4%	17,4%
Fede Pubblica	44	4	24,9%	-12,0%
Ambiente	121	12	24,8%	15,2%
Altro	7.385	748	22,5%	2,5%
<b>TOTALE</b>	<b>34.743</b>	<b>3.518</b>	<b>24,8%</b>	<b>13,1%</b>

Fonte: Ministero dell'Interno, Ufficio Centrale di Statistica

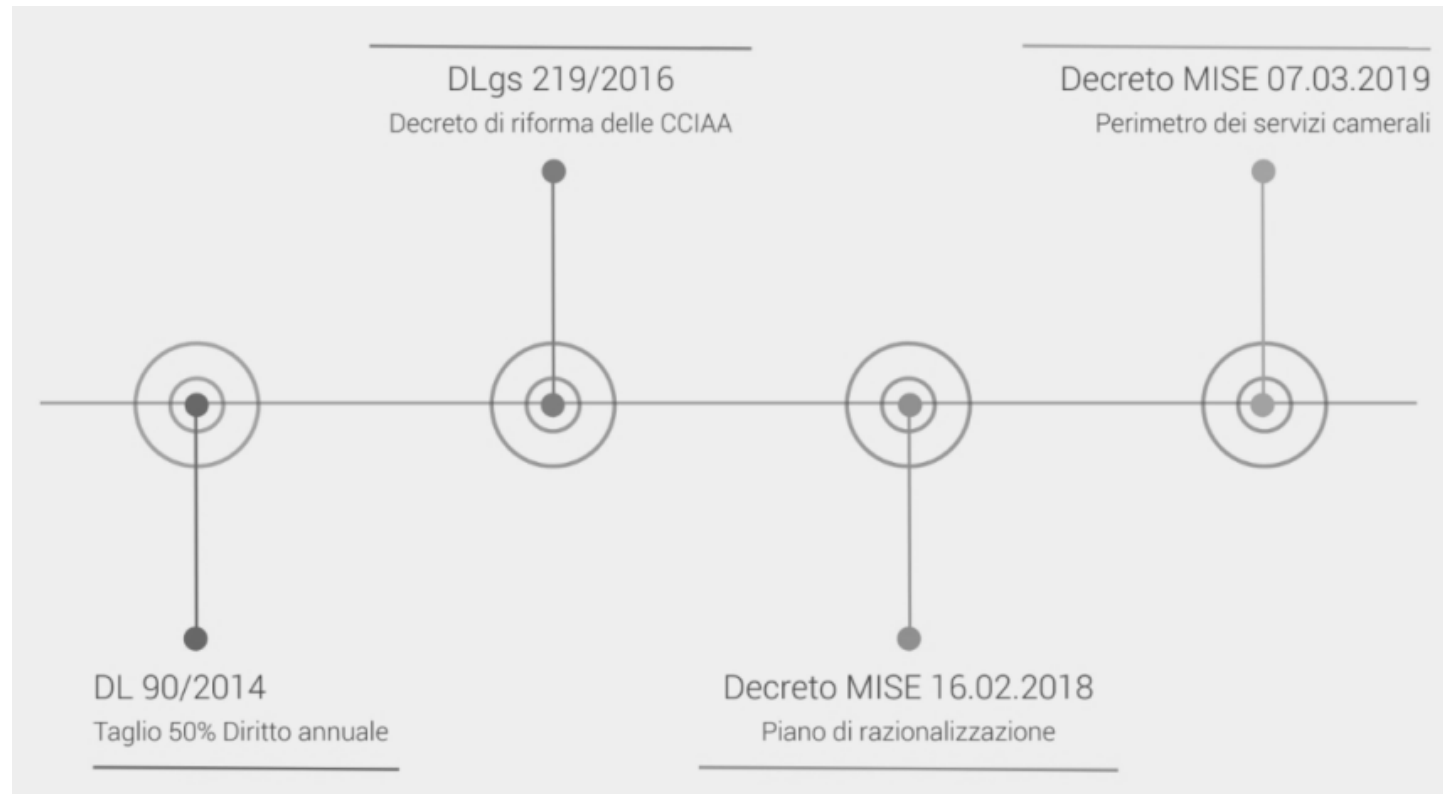
- Le segnalazioni di operazioni sospette ricevute dall'Unità di Informazione Finanziaria della Banca d'Italia nel 2021 sono cresciute del +33,6% nell'Area (+22,6% in Toscana). Il notevole incremento rilevato nell'anno sconta in parte il sostanziale blocco delle attività economiche avvenuto nella prima parte del 2020.
- Le segnalazioni ogni 100 mila abitanti si attestano a 187 nell'Area, al di sotto delle 223 della Toscana.
- Nel 2021 le Camere di Commercio dell'Area hanno effettuato 244 ispezioni nell'ambito della metrologia legale e della sicurezza prodotti. Nel primo semestre 2022 le ispezioni sono state 142, il 15% in più rispetto ai primi sei mesi del 2021.

### Giustizia alternativa: domande depositate presso le Camere di Commercio dell'Area



- Le Camere di commercio lavorano in sinergia con gli enti presenti sul territorio per promuovere gli strumenti di giustizia alternativa.
- Assicurare una giustizia efficiente e con tempi rapidi contribuisce a rafforzare il rapporto di fiducia tra gli operatori economici e a migliorare le relazioni commerciali, generando benefici per lo sviluppo economico del territorio.

## IL CONTESTO NORMATIVO - La profonda rivisitazione delle CCIAA



**DL 90/2014** ➔ è l'antefatto del processo di riforma.

Ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale – realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

**D.lgs 219/2016** ➔ ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo:

- la riduzione del numero complessivo di CCIAA a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali;
- la ridefinizione dei compiti e delle funzioni;
- la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte);
- la riduzione del numero di Unioni regionali, Aziende speciali e società controllate;
- la gratuità degli incarichi degli organi diversi dal collegio dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi, solo di recente parzialmente rivista;
- la conferma della riduzione del diritto annuale a carico delle imprese;
- la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi;
- la definizione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.

## Le funzioni camerali ridefinite con il D.lgs 219/2016



### Semplificazione e trasparenza

- ▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi
- ▶ Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa



### Orientamento al lavoro e alle professioni

- ▶ Orientamento
- ▶ Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento e formazione per il lavoro
- ▶ Supporto incontro domanda-offerta di lavoro
- ▶ Certificazione competenze



### Internazionalizzazione

- ▶ Informazione, formazione, assistenza all'export
- ▶ Servizi certificativi per l'export



### Tutela e legalità

- ▶ Tutela della legalità
- ▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
- ▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
- ▶ Sanzioni amministrative
- ▶ Metrologia legale
- ▶ Registro nazionale protesti
- ▶ Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
- ▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci
- ▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo
- ▶ Tutela della proprietà industriale



### Turismo e cultura

- ▶ Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali



### Digitalizzazione

- ▶ Gestione Punti impresa digitale
- ▶ Servizi connessi all'Agenda digitale



### Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
- ▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
- ▶ Osservatori economici



### Ambiente e sviluppo sostenibile

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
- ▶ Tenuta Albo gestori ambientali
- ▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale



**DM 16 febbraio 2018** ➡ decreto del MiSE approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale e riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal cd. Piano di razionalizzazione previsto dal D.lgs 219-2016, con particolare riguardo alla riduzione del numero di Camere di Commercio da 105 a non più di 60.

**DM 7 marzo 2019** ➡ con questo «decreto servizi» è stato ridefinito il paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

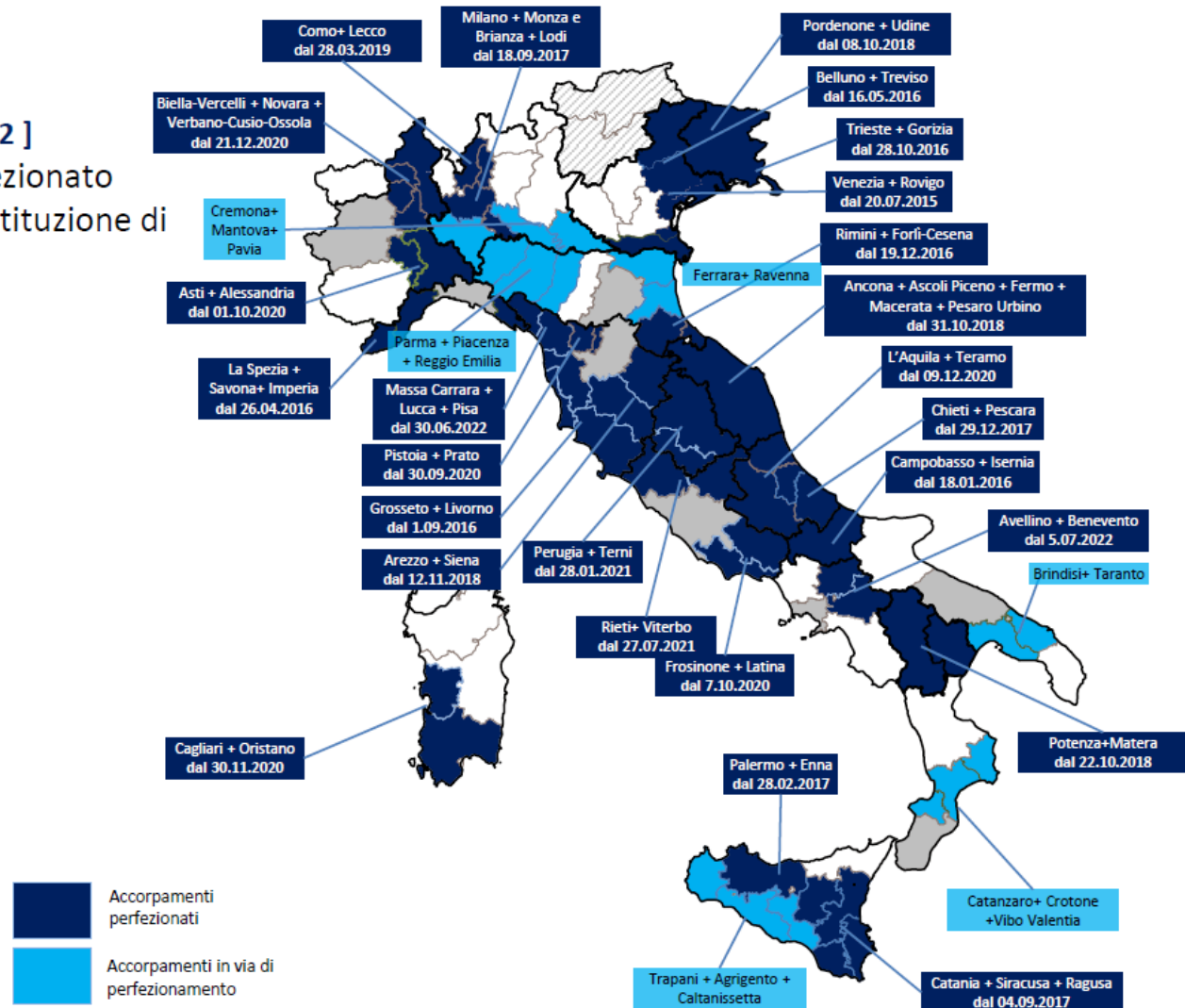
## Ridefinizione delle circoscrizioni territoriali

### ACCORPAMENTI

[ situazione al 20 luglio 2022 ]

L'iter è stato finora perfezionato presso 62 CCIAA, con l'istituzione di 27 nuovi enti accorpati.

	105
-	62
+	27
	70



**La riforma della pubblica amministrazione** migliora la capacità amministrativa a livello centrale e locale; rafforza i processi di selezione, formazione e promozione dei dipendenti pubblici; incentiva la semplificazione e la digitalizzazione delle procedure amministrative. Si basa su una forte espansione dei servizi digitali, negli ambiti dell'identità, dell'autenticazione, della sanità e della giustizia. L'obiettivo è una marcata sburocratizzazione per ridurre i costi e i tempi che attualmente gravano su imprese e cittadini.

**La riforma della giustizia** ha l'obiettivo di affrontare i nodi strutturali del processo civile e penale e rivedere l'organizzazione degli uffici giudiziari. Nel campo della giustizia civile si semplifica il rito processuale, in primo grado e in appello, e si implementa definitivamente il processo telematico. La riforma predispone inoltre interventi volti a ridurre il contenzioso tributario e i tempi della sua definizione. In materia penale, si intende riformare la fase delle indagini e dell'udienza preliminare; ampliare il ricorso a riti alternativi; rendere più selettivo l'esercizio dell'azione penale e l'accesso al dibattimento; definire termini di durata dei processi.

La riforma finalizzata alla **razionalizzazione e semplificazione della legislazione** abroga o modifica leggi e regolamenti che ostacolano eccessivamente la vita quotidiana dei cittadini, le imprese e la pubblica amministrazione. La riforma interviene sulle leggi in materia di pubbliche amministrazioni e di contratti pubblici, sulle norme che sono di ostacolo alla concorrenza, e sulle regole che hanno facilitato frodi o episodi corruttivi.

Un fattore essenziale per la crescita economica e **l'equità è la promozione e la tutela della concorrenza**. La concorrenza non risponde solo alla logica del mercato, ma può anche contribuire ad una maggiore giustizia sociale. La Commissione europea e l'Autorità garante della concorrenza e del mercato, nella loro indipendenza istituzionale, svolgono un ruolo efficace nell'accertare e nel sanzionare cartelli tra imprese, abusi di posizione dominante e fusioni o acquisizioni di controllo che ostacolano sensibilmente il gioco competitivo. Attenzione ai settori strategici, come le reti digitali, l'energia e i porti.

**La Commissione Europea ha approvato i Programmi operativi presentati da Regione Toscana per l'utilizzo dei fondi europei della programmazione UE 2021-2027:**

- Il Programma regionale del **Fondo europeo di sviluppo regionale (Fesr) 2021-2027** di Regione Toscana (Decisione di esecuzione C(2022) 7144 del 03/10/2022), con una dotazione finanziaria di oltre 1,2 miliardi di euro (1.228 milioni) per il periodo 2021-2027.

Il Programma regionale contribuisce al perseguimento degli obiettivi UE per un'economia climaticamente neutra e una società coesa e inclusiva, in coerenza con quanto previsto dal Green Deal europeo, dalla Strategia di crescita sostenibile e dagli obiettivi di sviluppo del millennio promossi da Agenda UN 2030. Promuove inoltre una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva partendo dall'analisi dei bisogni del territorio e sulla base delle opportunità di sviluppo della Toscana tracciate dal Quadro Strategico regionale per le politiche di coesione 2021-2027, oltre che in coerenza con gli indirizzi previsti nella Strategia regionale di Sviluppo sostenibile.

-il Programma regionale Toscana **FSE+ 2021-2027** (Decisione di esecuzione C(2022) 6089 del 19/08/2022), nell'ambito dell'obiettivo "Investimenti a favore dell'occupazione e della crescita", con una dotazione finanziaria oltre 1 miliardo di euro (1.083,6) per il periodo 2021-2027.

Il Programma regionale destina 419,4 milioni di euro a interventi per l'inclusione sociale, 222,3 milioni a istruzione e formazione, 207,6 milioni a occupazione e misure di attivazione per le persone in cerca di lavoro, e 191 milioni a interventi per favorire l'occupazione giovanile.

### Interreg VI-A Italia-Francia Marittimo 2021-2027

-Il 10 agosto 2022 la Commissione Europea ha approvato il Programma di cooperazione "(Interreg VI-A) Italia-Francia Marittimo" per il sostegno del Fondo europeo di sviluppo regionale nell'ambito dell'obiettivo "Cooperazione territoriale europea" (Interreg) 2021-2027, con una dotazione finanziaria di 193,3 milioni di euro.

-Il Programma concorre al raggiungimento degli obiettivi della politica di coesione europea a favore di una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, declinandoli in una dimensione "marittima", e sosterrà progetti di cooperazione transfrontaliera tra le Regioni partner del Programma: Regione Toscana (Massa-Carrara, Lucca, Pisa, Livorno e Grosseto), Regione Liguria, Regione Sardegna, Corsica e Regione Provence-Alpes-Côte d'Azur.

-Il Programma finanzia progettualità pubbliche e private afferenti a cinque priorità:

1-Un'area transfrontaliera attrattiva, improntata alla modernizzazione intelligente e sostenibile *(42,5 milioni di euro)*

2-Un'area transfrontaliera resiliente ed efficiente dal punto di vista delle risorse *(85,4 milioni di euro)*

3-Un'area transfrontaliera connessa fisicamente e digitalmente *(24,9 milioni di euro)*

4-Un'area transfrontaliera efficiente in capitale sociale e che si distingue per la qualità del suo capitale umano *(28,9 milioni di euro)*

5-Una migliore governance transfrontaliera *(11,6 milioni di euro)*

# IL SISTEMA DI GOVERNANCE INTEGRATO

## SISTEMA LOCALE

Regione, Province, Comuni,  
Istituzioni e altri enti locali

Associazioni di Categoria,  
Consorzi, Centri servizi

Università, Fondazioni  
bancarie, Istituti di credito

Banche/Confidi

## SISTEMA CAMERALE

Unioncamere Nazionale  
Unioncamere regionale

Camere di Commercio italiane

CCIAA italiane all'estero  
CCIAA estere in Italia

Aziende speciali  
Società partecipate

## SISTEMA CCIAA TOSCANA NORD OVEST

**AZIENDA SPECIALE I.S.R.  
ISTITUTO DI STUDI E  
RICERCHE**

**LUCCA PROMOS S.r.l.u.**

## **CAMERA DI COMMERCIO TOSCANA NORD OVEST**

**FONDAZIONE DI  
PARTECIPAZIONE I.S.I. -  
INNOVAZIONE SVILUPPO  
IMPRENDITORIALE**

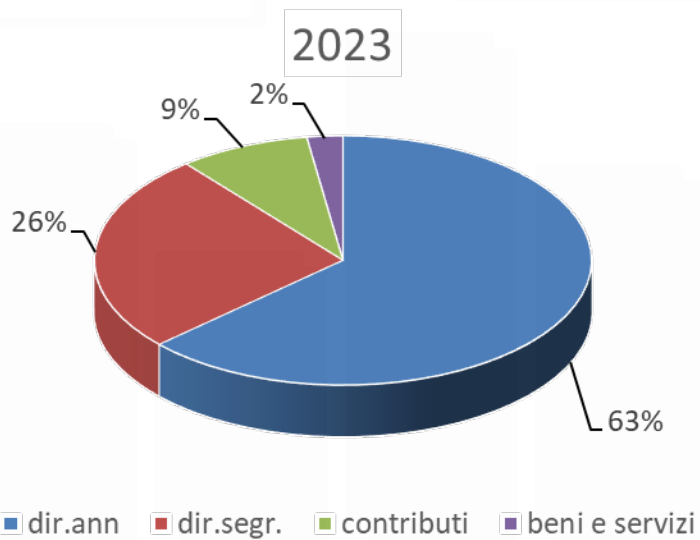
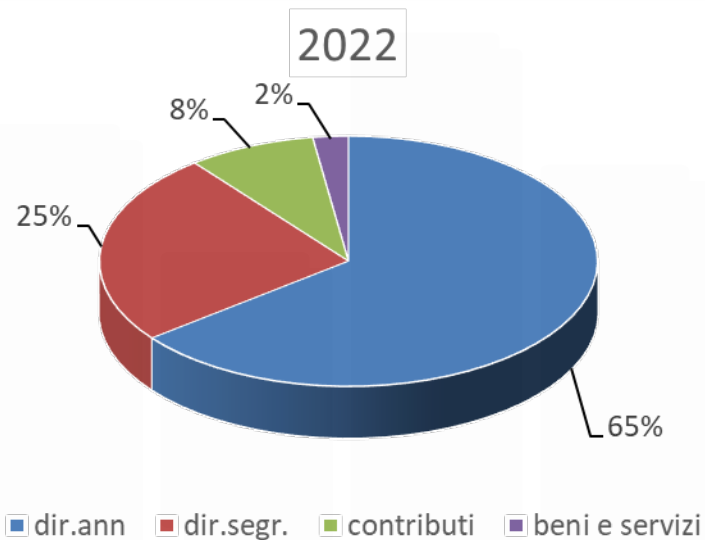
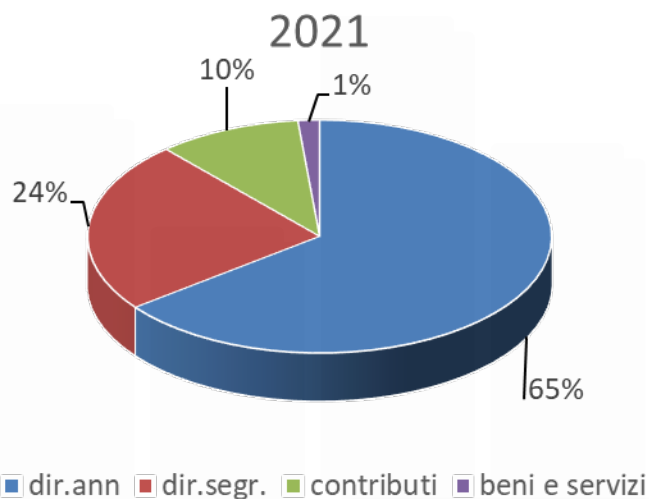
**LUCCA IN-TEC S.r.l.**

# LE RISORSE ECONOMICHE E FINANZIARIE : Stato patrimoniale TNO al 30/6/2022

IMMOBILIZZAZIONI	€ 48.129.034	PATRIMONIO NETTO	€ 65.697.220
ATTIVO CIRCOLANTE (compresi ratei e risconti)	€ 38.326.297	TFR	€ 7.604.911
		DEBITI DI FUNZ.NTO	€ 5.933.330
		FONDI RISCHI ED ONERI	€ 7.219.870
<b>TOTALE</b>	<b>€ 86.455.331</b>	<b>TOTALE</b>	<b>€ 86.455.331</b>



# LE RISORSE ECONOMICHE E FINANZIARIE TNO: la composizione dei proventi correnti

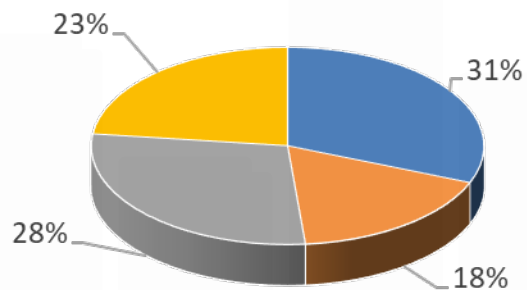


## LE RISORSE ECONOMICHE E FINANZIARIE: i progetti 2023-25 finanziati dal 20%

PROGETTI finanziati dalla maggiorazione DA	Valore triennio	Valore annuale	Quote	% Magg.
1. La doppia transizione: digitale ed ecologica	1.800.000,00	600.000,00	0,45	9%
2. Formazione lavoro	600.000,00	200.000,00	0,15	3%
3. Turismo	1.000.000,00	333.333,33	0,25	5%
4. Preparazione alle PMI ad affrontare i mercati intern.le	600.000,00	200.000,00	0,15	3%
<b>TOTALE</b>	<b>4.000.000,00</b>	<b>1.333.333,33</b>	<b>100,00%</b>	<b>20%</b>

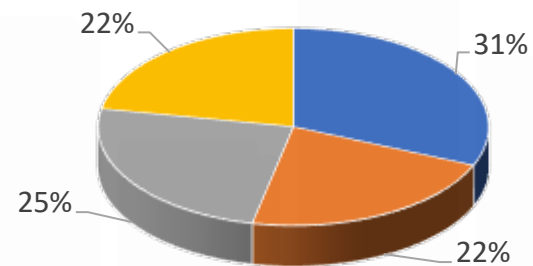
# LE RISORSE ECONOMICHE E FINANZIARIE

2021



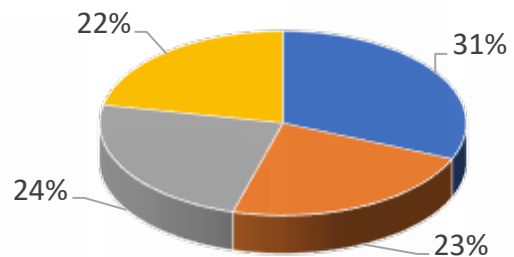
■ Personale      ■ Funzionamento  
■ Interventi economici      ■ Amm.ti e Acc.ti

2022



■ Personale      ■ Funzionamento  
■ Interventi economici      ■ Amm.ti e Acc.ti

2023



■ Personale      ■ Funzionamento  
■ Interventi economici      ■ Amm.ti e Acc.ti

## BUDGET ECONOMICO PLURIENNALE

	ANNO 2023		ANNO 2024	
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>				
1) Ricavi e proventi per attività istituzionale		18.240.526		16.389.926
2) Variazione delle rimanenze dei prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	-	5.755		-
5) Altri ricavi e proventi		642.878		665.147
<b>Totale valore della produzione (A)</b>		<b>18.877.648</b>		<b>17.048.828</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>				
7) Per servizi	-	7.319.835		-
8) Per godimento di beni di terzi	-	13.950,00	-	13.950,00
9) Per il personale	-	6.494.722		-
10) Ammortamenti e svalutazioni	-	4.512.106		6.364.882
14) Oneri diversi di gestione	-	2.447.128		-
<b>Totale costi (B)</b>	-	<b>20.787.741</b>	-	<b>18.003.188</b>

## BUDGET ECONOMICO PLURIENNALE

	ANNO 2023		ANNO 2024	
<b>DIFFERENZA FRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>	-	<b>1.910.093</b>	-	<b>954.360</b>
<b>C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>		-		-
15) Proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate		372.141		80.400
16) Altri proventi finanziari		27.783		27.778
17) Interessi ed altri oneri finanziari	-	1.100	-	1.100
<b>Totale proventi ed oneri finanziari (15 + 16 - 17 +- 17 bis)</b>		<b>398.724</b>		<b>106.978</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>		-		-
<b>E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI</b>		-		-
20) Proventi, con separata indicazione delle plusvalenze da alienazioni i cui ricavi non sono iscrivibili al n.5)		466.378		118.500
21) Oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazioni i cui effetti contabili non sono iscrivibili al n. 14) e delle imposte relative ad esercizi	-	105.000	-	65.000,00
<b>Totale delle partite straordinarie (20 - 21)</b>		<b>361.378</b>		<b>53.500</b>
Imposte dell'esercizio, correnti, differite ed anticipate		-		-
<b>AVANZO (DISAVANZO) ECONOMICO DELL'ESERCIZIO</b>	-	<b>1.149.991</b>	-	<b>793.882</b>

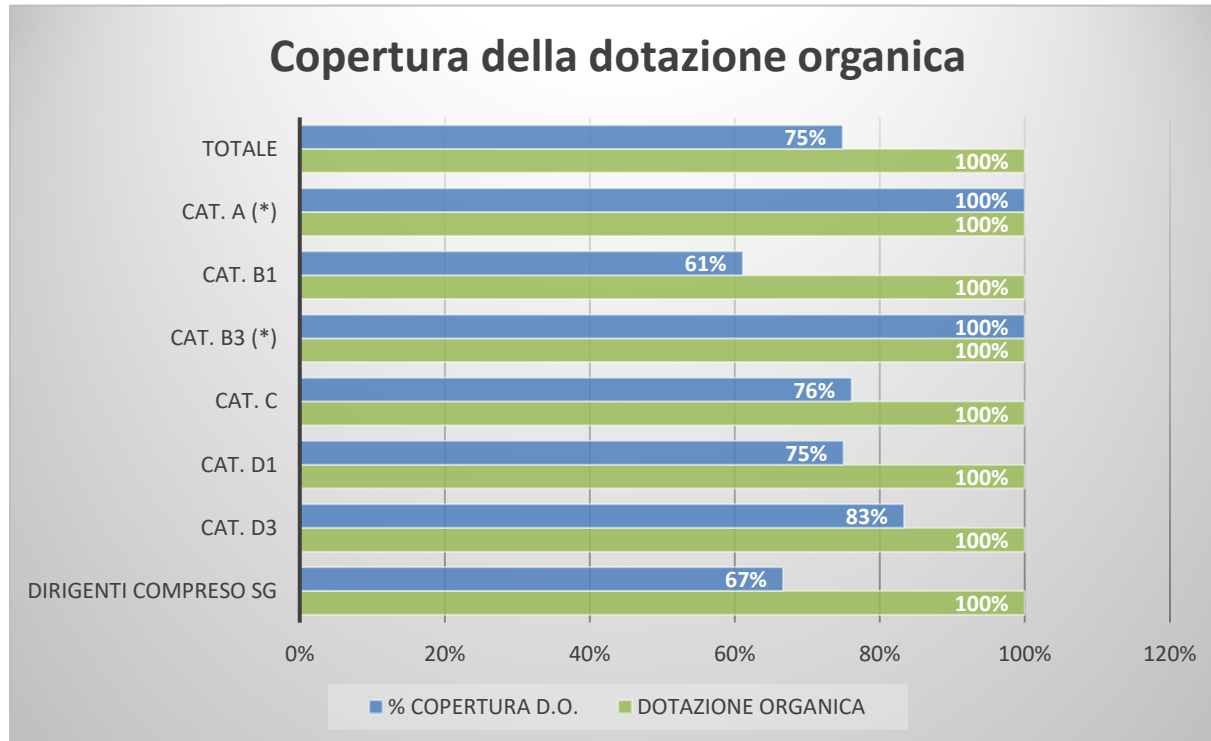
La dotazione organica della Camera della Toscana Nord-Ovest che prende forma dal DM 16/2/2018 quale sommatoria delle dotazioni delle Camere accorpande è stata aggiornata con delibera di Giunta n. 28 del 13/09/2022, come da prospetto di seguito riportato, che presenta a confronto la situazione effettiva del personale dipendente della Camera della Toscana Nord-Ovest.

Ad oggi i dipendenti a tempo indeterminato risultano essere 122 così distribuiti:

	DOTAZIONE ORGANICA CCIAA TNO	PERSONALE EFFETTIVO AL 31 OTTOBRE 2022
SG	0	1
Dirigenti	6	3
Cat. D3	6	5
Cat. D1	36	27
Cat. C	92	70
Cat. B3	4	4
Cat. B1	18	11
Cat. A	1	1
<b>TOTALE</b>	<b>163</b>	<b>122</b>

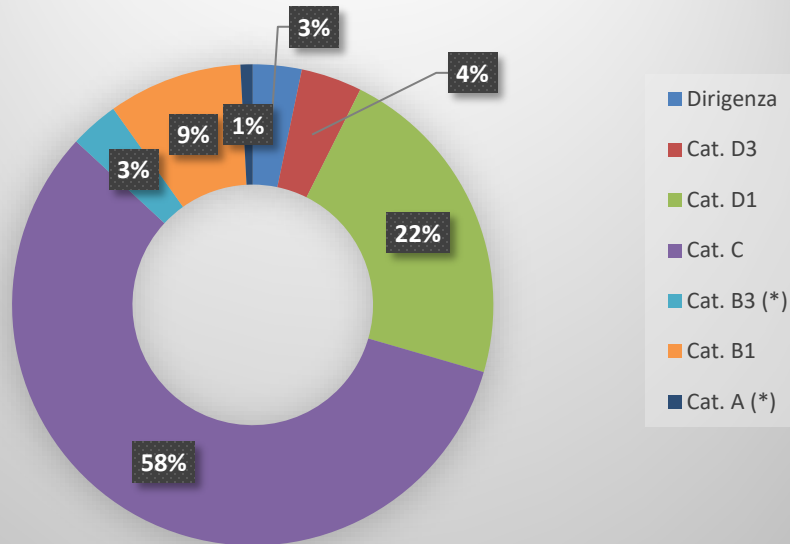
La differenza tra la dotazione organica e la situazione effettiva è il risultato di un blocco assunzionale previsto dal D.Lgs. n. 219 del 25/11/2016 che ha vietato il turn over e qualunque forma di assunzione nelle Camere di commercio per le quali era stato disposto l'accorpamento prima della sua realizzazione.

Conseguentemente il tasso di copertura è pari al 75%

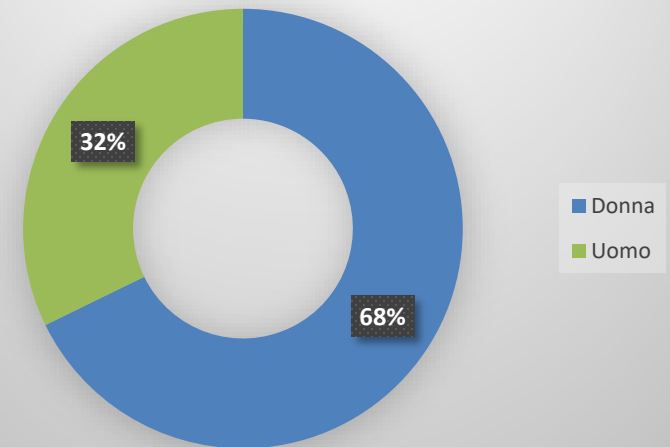


La riorganizzazione complessiva della Camera di commercio della Toscana Nord-Ovest potrà avvenire a regime una volta definita l'impostazione della struttura e dei servizi funzionali alle scelte strategiche della nuova governance, secondo quanto risulterà dagli atti di programmazione e da tutti gli altri atti fondativi e regolativi del nuovo impianto ordinamentale e amministrativo del nuovo Ente.

### Dipendenti CCIAA TNO suddivisi per categorie



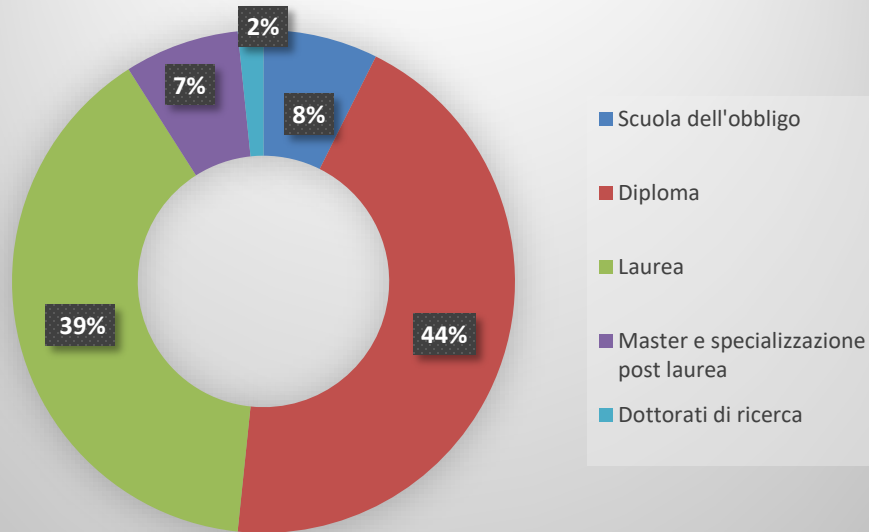
### Dipendenti CCIAA TNO suddivisi per genere



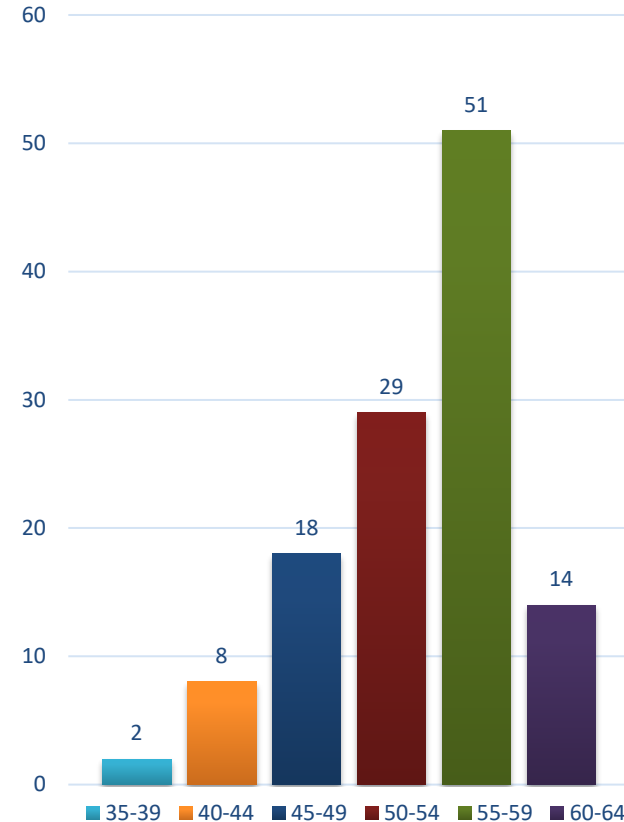
Nel dettaglio si rileva, con riferimento ai dipendenti presenti la presenza di un dirigente a tempo determinato, mentre due unità non sono attualmente in servizio presso l'Ente in quanto uno in distacco sindacale e l'altro in comando obbligatorio presso il MISE.



## Suddivisione personale per titolo di studio



## Suddivisione personale per classi di età



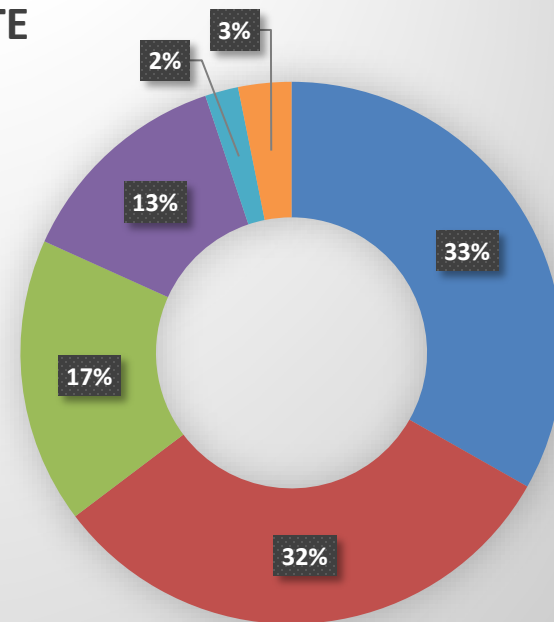
Nei due grafici sopra riportati si rappresenta la composizione del personale in servizio sia per titolo di studio che per classi di età. I dati evidenziano come il personale si caratterizzi per un elevato livello di istruzione, ma come età risulta concentrato nelle classi oltre i 50 anni, con una criticità riguardante la classe 60-64 in cui sono presenti 14 unità che sono da considerarsi prossimi all'uscita entro la fine dell'attuale mandato.

Si procede inoltre ad una prima definizione della mappatura delle competenze definita usando come proxy le funzioni alle quali è attualmente assegnato il personale.

A seguito della conclusione della procedura di accorpamento occorrerà infatti ridefinire i fabbisogni di personale alla luce delle competenze richieste e del nuovo assetto organizzativo che verrà in quella fase definito.

### Ambiti di competenza del personale espressi in FTE - esclusi dirigenti

- Amministrativo/contabile che comprenda anche AAGG personale, controllo di gestione, ragioneria, provveditorato
- Anagrafico certificative
- Tecnico giuridiche (RDM)
- Promozionale
- Comunicazione
- Tecnici informatici



Lo scenario sociale ed economico appare in continua evoluzione: uscito con successo dalla pandemia, si trova ora ad affrontare una crisi energetica che – come spesso è accaduto nella storia - affonda le radici nello scenario geopolitico mondiale, ma produce effetti molto delicati a livello delle collettività economiche locali. In considerazione delle esigenze di un sistema produttivo articolato su diverse specializzazioni industriali, sembra opportuno focalizzare le strategie dell'ente sulle seguenti priorità strategiche e programmi.

- 1. Affermare l'ente camerale quale soggetto in grado di erogare servizi a valore aggiunto mediante la formazione continua delle proprie risorse umane, l'innovazione dei processi, la valorizzazione dei propri assets.**
- 2. Promuovere lo sviluppo sostenibile dei sistemi economici locali mediante il supporto all'innovazione e alla crescita del capitale umano, l'accesso a nuovi mercati, la promozione dei prodotti turistici e del patrimonio culturale**
- 3. Contribuire a creare le condizioni di competitività del sistema economico territoriale diffondendo la trasparenza e la legalità sui mercati, nelle relazioni fra imprese e fra imprese e consumatori, supportando la semplificazione amministrativa e la digitalizzazione dei processi di erogazione dei servizi, e promuovendo forme di giustizia alternativa**

**Affermare l'ente camerale quale soggetto in grado di erogare servizi a valore aggiunto mediante la formazione continua delle proprie risorse umane, l'innovazione dei processi, la valorizzazione dei propri asset.**

Obiettivi strategici

- 01.01 Curare la crescita delle **competenze** e la valorizzazione del capitale umano per creare una PA attrattiva e stimolante per le risorse umane
- 01.02 Supportare **l'innovazione dei processi** e dei servizi camerali, sviluppare piattaforme collaborative e workplaces e nuovi canali di coinvolgimento con i clienti e gli utenti
- 01.03 Affermare un'immagine coerente alla nuova mission della Camera della Toscana Nord Ovest attraverso un accesso sistematico e strutturato a tutti i **media** tradizionali e digitali, ivi compresi quelli abilitati dalle tecnologie 4.0
- 01.04 Valorizzare gli **asset** camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento
- 01.05 Garantire la salute gestionale anche promuovendo **efficienza** e reperimento nuove risorse
- 01.06 Migliorare la **trasparenza** della camera di commercio e le azioni di prevenzione della corruzione

**Affermare l'ente camerale quale soggetto in grado di erogare servizi a valore aggiunto mediante la formazione continua delle proprie risorse umane, l'innovazione dei processi, la valorizzazione dei propri asset.**

Benefici attesi:

- Competenze adeguate alla transizione digitale nella PA
- Clima organizzativo monitorato e positivo
- Semplificazione, riduzione dei costi e miglioramento della customer experience di imprese e intermediari
- Accrescere la reputazione istituzionale e di mercato dell'Ente
- Azzeramento degli assets non utilizzati del patrimonio immobiliare della Camera
- Piena fruibilità del patrimonio bibliografico ed archivistico dell'Ente
- Efficientamento energetico delle sedi camerali e razionalizzazione degli spazi istituzionali
- Livelli di efficienza ed economicità in linea con i benchmark del cluster di riferimento nazionale su Pareto
- Ottenimento di risorse esterne aggiuntive a supporto delle iniziative camerali
- Ottimizzazione della gestione degli incassi da diritto annuale, in linea con il benchmark del cluster di riferimento nazionale su Pareto
- Grado di soddisfazione dell'utenza misurato ed incrementale
- Camera di Commercio, 'casa di vetro'

**Promuovere lo sviluppo sostenibile dei sistemi economici locali mediante il supporto all'innovazione e alla crescita del capitale umano, l'accesso a nuovi mercati, la promozione dei prodotti turistici e del patrimonio culturale**

Obiettivi strategici

- 02.01 Stimolare lo sviluppo di **infrastrutture** materiali e immateriali quale fattori di competitività dell'area Toscana nord ovest
- 02.02 Orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese mediante una **analisi economica** sistematica dei sistemi produttivi e delle loro traiettorie di sviluppo
- 02.03 Sostenere la doppia transizione **ecologica e digitale**, promozione dell'innovazione tecnologica ed organizzativa, sostegno alla nascita e alla crescita di imprese tradizionali e innovative
- 02.04 Sostenere lo sviluppo di nuove imprese **esportatrici** e lo sviluppo dell'internazionalizzazione, con particolare riferimento alle filiere prevalenti per contributo al PIL delle province di riferimento
- 02.05 Sostenere la filiera del **turismo**, delle imprese culturali e creative e la valorizzazione integrata del territorio
- 02.06 Supportare lo sviluppo del mercato del **lavoro, l'orientamento**, la diffusione e certificazione di competenze in linea coi fabbisogni occupazionali delle imprese.

**Promuovere lo sviluppo sostenibile dei sistemi economici locali mediante il supporto all'innovazione e alla crescita del capitale umano, l'accesso a nuovi mercati, la promozione dei prodotti turistici e del patrimonio culturale**

Benefici attesi:

- Riconoscimento del peso economico/politico dell'Istituzione nello sviluppo del contesto economico di riferimento
- Assicurare ai decisori politici del territorio locale le necessarie analisi economiche e le traiettorie di sviluppo
- Accesso guidato alle risorse disponibili a livello nazionale e regionale (PNRR e Fondi Strutturali)
- Rafforzamento della competitività del sistema delle imprese del territorio della Toscana Nord-Ovest (transizione ecologica - economia circolare – smart economy – infrastrutture materiali ed immateriali - start up innovative)
- Potenziamento della capacità di esportazione (sia in termini di apertura a nuovi mercati che di apertura ai mercati esteri da parte di nuove imprese)
- Rafforzamento dell'attrattività del territorio della Toscana Nord-Ovest (cultura e turismo - marketing territoriale strategico - valorizzazione dei centri urbani - tutela e promozione delle tipicità)
- Contenimento del gap formazione lavoro anche mediante promozione delle forme di orientamento al lavoro
- Livello di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione in linea con il benchmark del cluster

**Contribuire a creare le condizioni di competitività del sistema economico territoriale diffondendo la trasparenza e la legalità sui mercati, nelle relazioni fra imprese e fra imprese e consumatori, supportando la semplificazione amministrativa e la digitalizzazione dei processi di erogazione dei servizi, e promuovendo forme di giustizia alternativa**

Obiettivi strategici

- 03.01 Valorizzare il patrimonio di dati del registro delle imprese in quanto Banca Dati Nazionale chiamata ad entrare nella Piattaforma Digitale Nazionale Dati (cancellazioni, iscrizione PEC, Titolare effettivo, revisione albi e ruoli, ecc.)
- 03.02 Implementare le attività di regolazione del mercato, sviluppo accordi interistituzionali, collaborazioni con le associazioni dei consumatori (metrico, vigilanza, sportello consumatori )
- 03.03 Supportare la sfida del paese per una giustizia più rapida e efficace sviluppando le attività di mediazione e arbitrato
- 03.04 Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa, la crescita della cultura finanziaria



**Contribuire a creare le condizioni di competitività del sistema economico territoriale diffondendo la trasparenza e la legalità sui mercati, nelle relazioni fra imprese e fra imprese e consumatori, supportando la semplificazione amministrativa e la digitalizzazione dei processi di erogazione dei servizi, e promuovendo forme di giustizia alternativa**

Benefici attesi

- Affermazione della qualità del patrimonio informativo del Registro delle Imprese come strumento di valorizzazione dell'Ente
- Ottenere la semplificazione delle procedure burocratiche anche attraverso la digitalizzazione
- Riduzione dei tempi del contenzioso civile mediante il ricorso agli strumenti della giustizia alternativa
- Mantenimento di un elevato livello di qualità dei processi di media-conciliazione e di arbitrato
- Maggiore correttezza del mercato a seguito di una più capillare attività di vigilanza, anche in collaborazione con gli attori del sistema
- Incremento dell'utilizzo degli strumenti di tutela della proprietà intellettuale
- Diffusione dei sistemi di programmazione e controllo ed affermazione dell'operatività dell'Organismo di composizione delle crisi

## RISORSE DI MASSIMA PER AMBITI STRATEGICI DI INTERVENTO

### AMBITO STRATEGICO 01:

Affermare l'ente camerale quale soggetto in grado di erogare servizi a valore aggiunto mediante la formazione continua delle proprie risorse umane, l'innovazione dei processi, la valorizzazione dei propri asset.

#### RISORSE DI MASSIMA

Interventi Economici 2023		Interventi Economici Quinquennio 2023-27
€ 80.000		€ 500.000

### AMBITO STRATEGICO 02:

Promuovere lo sviluppo sostenibile dei sistemi economici locali mediante il supporto all'innovazione e alla crescita del capitale umano, l'accesso a nuovi mercati, la promozione dei prodotti turistici e del patrimonio culturale

#### RISORSE DI MASSIMA

€ 4.550.000		€ 23.000.000
-------------	--	--------------

### AMBITO STRATEGICO 03:

Contribuire a creare le condizioni di competitività del sistema economico territoriale diffondendo la trasparenza e la legalità sui mercati, nelle relazioni fra imprese e fra imprese e consumatori, supportando la semplificazione amministrativa e la digitalizzazione dei processi di erogazione dei servizi, e promuovendo forme di giustizia alternativa

#### RISORSE DI MASSIMA

€ 370.000		€ 2.500.000
-----------	--	-------------

#### TOTALE

€ 5.000.000		€ 26.000.000
-------------	--	--------------