



# CCIAA della Toscana Nord-Ovest

## Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2025-2027

[Approvato con Delibera di Giunta n. 6 del 30 gennaio 2025](#)

[Aggiornamento con Delibera di Giunta n. 26 del 13 marzo 2025](#)

[Aggiornamento con Delibera di Giunta n. 94 del 24 luglio 2025](#)

[Aggiornamento Piano dei Fabbisogni con Delibera di Giunta del 19 settembre](#)

[Aggiornamento Piano dei Fabbisogni con Delibera di Giunta del 17 dicembre](#)



## SOMMARIO

Premessa.....	2
<b>1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE .....</b>	<b>4</b>
1.1 – Vision e Mission della CCIAA.....	4
1.2 – Perimetro delle attività svolte .....	4
1.3 – Governance e struttura organizzativa.....	7
1.4 - Le risorse economiche disponibili .....	11
<b>2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....</b>	<b>13</b>
<b>3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....</b>	<b>24</b>
3.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici.....	26
3.2 – Performance operativa .....	44
3.3 – Pari opportunità.....	45
3.4 – Performance individuale.....	46
3.5 Rischi corruttivi e trasparenza .....	54
<b>4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO .....</b>	<b>68</b>
4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	68
4.2 – Organizzazione del lavoro agile .....	68
4.3 – Semplificazione delle procedure .....	69
4.4 – Fabbisogni del personale e di formazione .....	70
<b>5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO .....</b>	<b>86</b>

## Premessa

L'approvazione del D.L. n. 80/2021, recante «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia», convertito con modificazioni dalla L. 113/2021, ha introdotto un cambiamento strutturale nel processo di programmazione avviato dal D. Lgs. 150/2009, con cui sono stati definiti gli ambiti fondamentali della misurazione, valutazione e rendicontazione della performance delle amministrazioni pubbliche riferiti all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

L'art. 6 del D.L. 80/2021, infatti, prevede che le Pubbliche Amministrazioni con più di 50 dipendenti adottino un Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), una sorta di «testo unico della programmazione», che accorpa, tra gli altri, quelli che erano il Piano della performance, il Piano del lavoro agile (POLA), il Piano triennale del fabbisogno del personale ed il Piano anticorruzione.

Il PIAO, in un'ottica di semplificazione e razionalizzazione, ha l'obiettivo di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa introducendo il concetto di «pianificazione integrata» e superando, quindi, l'approccio frammentario venutosi a determinare a seguito della sovrapposizione di diversi interventi normativi intervenuti in vari ambiti (performance, trasparenza, anticorruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile, ecc.).

Il presente documento è stato predisposto tenendo conto delle indicazioni contenute nelle Linee guida messe a disposizione da Unioncamere. Si tratta di un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale che descrive:

- gli obiettivi strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante ricorso al lavoro agile;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.



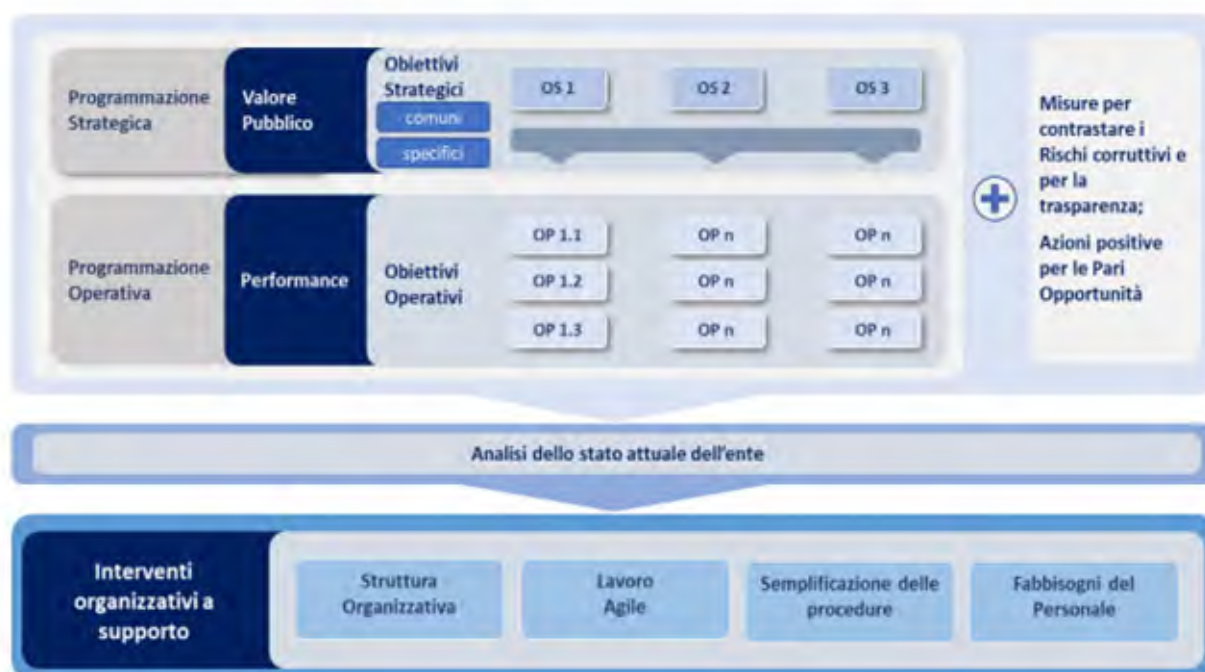
Il quadro di riferimento normativo e metodologico è stato poi integrato, a giugno 2022, con alcuni tasselli

fondamentali quali il “Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”, il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione concernente la definizione del contenuto del PIAO e la piattaforma (<https://piao.dfp.gov.it>) che permette di effettuare la trasmissione dei PIAO di tutte le Amministrazioni tenute all'adempimento al Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il Regolamento citato, approvato con il D.P.R. n. 81 del 30 giugno 2022 e in vigore dal 15 luglio 2022, rappresenta il provvedimento cardine per dare attuazione alle nuove disposizioni normative. Attraverso di esso, infatti, sono stati “soppressi” i previgenti adempimenti in materia di pianificazione e programmazione ed è stato disposto che per le Amministrazioni tenute all’adozione del PIAO, tutti i richiami ai piani individuati dal decreto stesso sono da intendersi come riferiti alla corrispondente sezione del PIAO.

In questa logica integrata nel processo di programmazione dell’Ente viene inserita anche l’attività svolta dall’azienda speciale ISR – Istituto di Studi e Ricerche con sede a Carrara, che attua parte degli obiettivi strategici camerali.

Il PIAO parte dal livello strategico, nel quale viene rappresentato il “valore pubblico” che l’Ente intende creare: le linee pluriennali definite dagli organi di indirizzo sono tradotte in obiettivi strategici triennali, in coerenza coi quali sono quindi individuati gli obiettivi operativi annuali; in questo corpus è previsto l’inserimento delle dimensioni del **contrasto alla corruzione**, della **trasparenza** e delle **pari opportunità**.



## 1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

### 1.1 – Vision e Mission della CCIAA

La CCIAA di Toscana Nord-Ovest, costituita il 1° luglio 2022 dalla fusione delle Camere di Commercio di Lucca, Massa Carrara e Pisa, è un Ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo.

Con la sua nascita ha adottato una visione chiara che orienta ogni scelta strategica e operativa:

***“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”***

La mission specifica il “mandato istituzionale”, identifica la ragion d’essere e l’ambito in cui l’Ente camerale opera in termini di politiche e azioni perseguite:

- 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

### 1.2 – Perimetro delle attività svolte

La Camera imposta la propria azione sul territorio utilizzando il metodo della concertazione, creando rapporti di collaborazione che coinvolgono non solo i soggetti del sistema camerale, ma anche soggetti pubblici e privati presenti sul territorio, al fine di elaborare strategie e realizzare azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione delle imprese, nonché lo sviluppo e la tutela del mercato.

La riforma introdotta dal D. Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai temi ripotati nell'infografica:



Il perimetro delle funzioni svolte dalla Camera di commercio Toscana Nord-Ovest è la Mappa dei processi, grazie alla quale è resa possibile la classificazione omogenea delle attività svolte dalle Camere. Essa comprende sia i processi funzionali all'erogazione dei servizi alle imprese (c.d. «processi primari», contrassegnati con le lettere C e D) sia i processi di governo interno e di supporto alla gestione dell'ente (A e B), oltre ad altre tipologie residuali (libero mercato, fuori perimetro).

	Macro	Macro-processo		Processo
	Funzione			
PROCESSI INTERNI	A Governo Camerale	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1	Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'ente
			A1.2	Compliance normativa
			A1.3	Organizzazione camerale
		A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1	Gestione e supporto organi
			A2.2	Promozione e sviluppo dei servizi camerali
			A2.3	Protocollo e gestione documentale
	B Processi di supporto	A3 Comunicazione	A3.1	Comunicazione
		B1 Risorse umane	B1.1	Gestione del personale
		B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1	Acquisti
			B2.2	Patrimonio e servizi di sede
		B3 Bilancio e finanza	B3.1	Diritto annuale
			B3.2	Contabilità e finanza
PROCESSI PRIMARI	C Trasparenza, semplificazione	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1	Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi
			C1.2	Gestione SUAP



	C2 Tutela e regolazione		C2.1	Tutela della proprietà industriale
			C2.2	Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
			C2.3	Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
			C2.4	Sanzioni amministrative
			C2.5	Metrologia legale
			C2.6	Registro nazionale dei protesti
			C2.7	Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
			C2.8	Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci
			C2.9	Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo
	D-E Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1	Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
			D1.2	Servizi certificativi per l'export
		D2 Digitalizzazione	D2.1	Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)
			D2.2	Servizi connessi all'agenda digitale
		D3 Turismo e cultura	D3.1	Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali
		D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1	Servizi per l'accesso al mondo del lavoro
			D4.2	Orientamento alla creazione d'impresa
			D4.3	Certificazione e competenze
		D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1	Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
			D5.2	Tenuta albo gestori ambientali
			D5.3	Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale
		D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1	Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
			D6.2	Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
			D6.3	Tutela della legalità e contrasto alla criminalità
			D6.4	Osservatori economici e rilevazioni statistiche
		E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% diritto annuale	E1.1	Doppia transizione digitale ed ecologica
			E1.2	Formazione lavoro
			E1.3	Quadrilatero
			E1.4	Internazionalizzazione
			E1.5	Turismo
	F Altro	F1 Altri servizi alle imprese e territorio	F1.1	Valorizzazione patrimonio camerale
			F1.2	Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato
	Z Altro	Z1 Extra	Z1.1	Attività fuori perimetro

## 1.3 – Governance e struttura organizzativa

### **ORGANI**

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della CCIAA TNO:

#### **IL CONSIGLIO**

Organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione delle attività dell'Ente, l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle Associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti, uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori ed uno in rappresentanza dei liberi professionisti designato dai Presidenti degli ordini professionali presso la Camera di Commercio

#### **LA GIUNTA**

Organo esecutivo dell'Ente, composto dal Presidente e da membri eletti dal Consiglio camerale

#### **IL PRESIDENTE**

Dr. Valter Tamburini

Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera di Commercio, dura in carica cinque anni e può essere rieletto due volte.

#### **IL COLLEGIO DEI REVISORI**

Vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti

L'Ente si avvale, inoltre, dell'Organismo Indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico e nell'ambito del Ciclo della performance dell'ente camerale, dell'azienda speciale ISR e delle sue partecipate Fondazione ISI e Lucca In-tec Srl.

### **ORGANIGRAMMA**

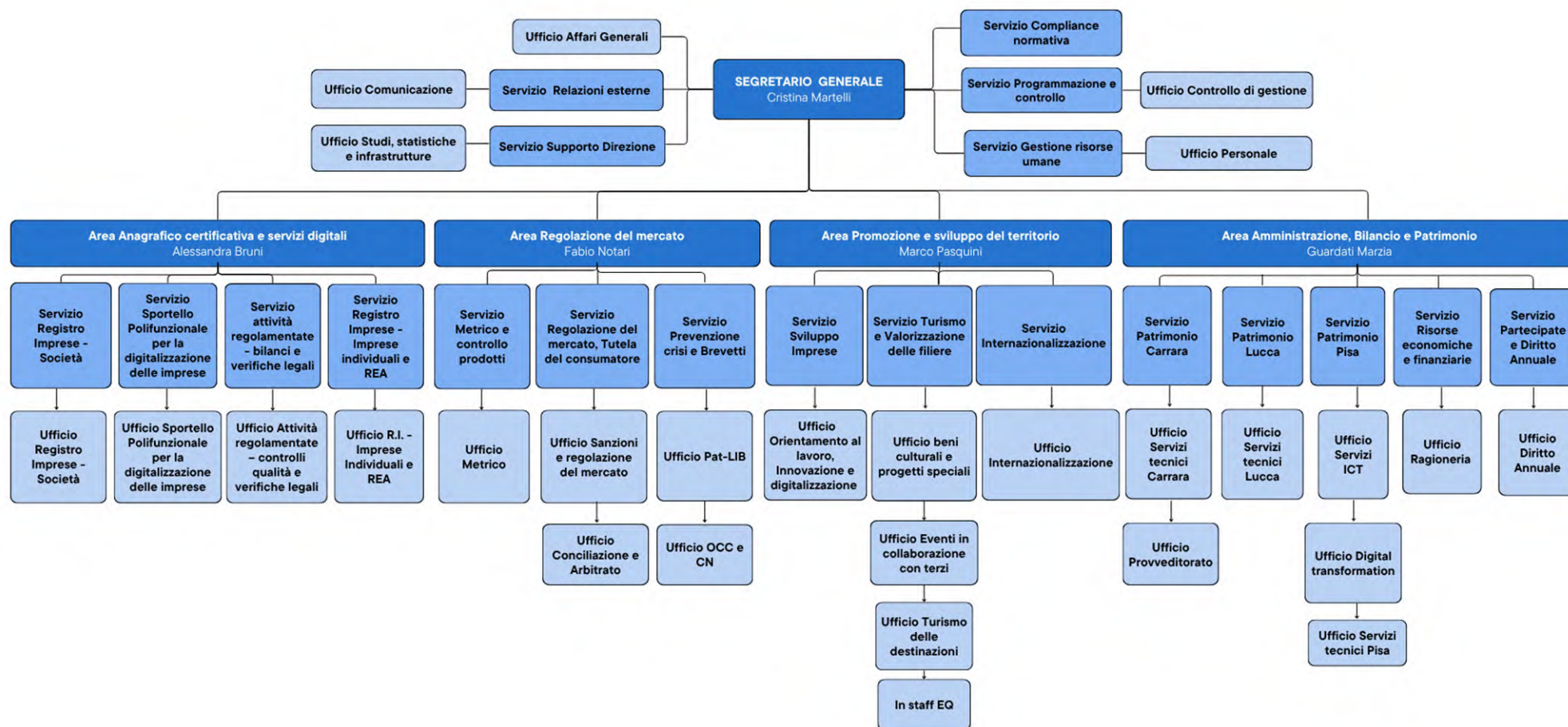
La CCIAA TNO è articolata in 4 Aree dirigenziali, suddivise in Servizi e Uffici.

Al vertice della struttura vi è il Segretario generale con l'Area di staff.

Di seguito si riporta l'organigramma vigente dal 01 luglio 2025.



## Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest





## **LIVELLI ORGANIZZATIVI**

La CCIAA TNO al 1° luglio 2025 conta 116 dipendenti:

- 5 di categoria dirigenziale
- 33 area Funzionari
- 64 area Istruttori
- 14 area operatori esperti
- 0 area operatori

I dipendenti a tempo indeterminato sono 116 oltre ad una unità in lavoro somministrato e a tempo determinato.

I dipendenti in part time al 01/07/2025 sono 16.

Nelle tabelle successive si riporta sinteticamente la distribuzione del personale per aree (ex categorie), classi di età e titolo di studio.

Composizione del personale per Aree (ex categorie)					
Aree (ex categorie)	01/07/2022	01/01/2023	01/01/2024	01/01/2025	01/07/2025
Segretario generale	1	1	1	1	1
Dirigenti	3	3	2	2	4
Personale Funzionari (ex cat. D)	32	32	33	35	33
Personale Istruttori (ex cat. C)	70	70	69	63	64
Personale Operatori Esperti (ex cat. B)	15	15	14	14	14
Personale Operatori (ex cat. A)	1	1	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>122</b>	<b>122</b>	<b>119</b>	<b>115</b>	<b>116</b>

Dotazione di personale per classi di età		
Classi di età	al 01/01/2025	al 01/07/2025
20 - 29	0	0
30 - 39	0	0
40 - 49	14	16
50 - 59	63	63
60 e oltre	38	37
<b>TOTALE</b>	<b>115</b>	<b>116</b>

Dotazione di personale per titolo di studio		
Titolo di studio	al 01/01/2025	al 01/07/2025
scuola dell'obbligo	8	7
diploma	51	53
laurea	56	56
<b>TOTALE</b>	<b>115</b>	<b>116</b>

### **L'ENTE È ARTICOLATO SU CINQUE SEDI:**

SEDE LEGALE: Viareggio – Via Leonida Repaci, 16

SEDI SUL TERRITORIO: Lucca – Corte Campana, 10

Massa Carrara – Piazza 2 Giugno, 16 (Carrara)

Pisa - Piazza Vittorio Emanuele II, 5

Santa Croce sull'Arno - Via provinciale Francesca Sud, n. 88

### **AZIENDA SPECIALE "Istituto di Studi e Ricerche" (ISR)**

L'ISR è l'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Toscana Nord-Ovest, nata nel febbraio 2000 nell'originaria CCIAA di Massa Carrara per rispondere all'esigenza di studiare i fenomeni economici e sociali del territorio.

Nella nuova Camera, il compito istituzionale dell'ISR si è esteso al più ampio territorio per garantire, in collaborazione stretta con l'ufficio Studi e statistica, un costante monitoraggio dell'evoluzione del sistema economico delle province di riferimento, producendo sistematicamente Rapporti sull'economia locale e Osservatori sui principali fenomeni economici.

Al contempo sono affidate a ISR le indagini Excelsior per la Toscana Nord-Ovest, le indagini sulla customer satisfaction dei servizi camerali e le analisi sull'impatto (diretto) delle iniziative camerali e di alcuni eventi partecipati.

Attualmente l'ISR ha un organico 5 unità, di cui 3 donne; tutti sono a tempo indeterminato, con 2 part time.

Con il 14 settembre si è registrata una cessazione di una unità a tempo pieno; il Consiglio dell'azienda speciale delibererà nei prossimi giorni su una nuova assunzione di pari livello così da ripristinare la copertura della dotazione organica a far data dal 1 gennaio 2026, salvo cambiamenti nel quadro normativo vigente.



## 1.4 - Le risorse economiche disponibili

Il quadro delle risorse economiche per il perseguimento degli obiettivi strategici, di seguito rappresentato in confronto con gli anni precedenti, consente di valutare la sostenibilità economica delle strategie delineate dagli organi, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria dell'Ente.

### Principali risultanze economico - finanziarie

	CONSUNTIVO 2022	CONSUNTIVO 2023	CONSUNTIVO 2024	PREVENTIVO AGGIORNATO 2025
Diritto annuale	12.784.090,22	13.607.254,16	13.474.156,79	13.608.417,16
Diritti di segreteria	4.545.690,48	5.382.061,72	4.922.082,44	5.166.100,00
Contributi e trasferimenti	1.433.327,90	1.050.659,35	1.658.329,24	1.998.625,61
Proventi da gestione di servizi	378.726,48	546.104,28	692.819,53	734.610,00
Variazioni rimanenze	-12.914,14	39.280,67	2.862,45	-
<b>Proventi correnti</b>	<b>19.128.920,940</b>	<b>20.546.798,84</b>	<b>20.744.525,55</b>	<b>21.507.752,77</b>
Personale	6.701.595,91	6.425.378,20	6.306.027,81	6.785.854,19
Funzionamento	3.850.536,25	3.882.661,07	4.074.173,34	4.356.174,19
Interventi economici	5.162.715,74	5.803.045,00	8.171.282,10	8.847.800,00
Ammortamenti e accantonamenti	5.465.296,31	5.353.576,56	4.994.054,87	4.951.318,77
<b>Oneri correnti</b>	<b>21.180.144,21</b>	<b>21.464.660,83</b>	<b>23.545.538,12</b>	<b>24.941.147,15</b>
<b>Risultato Gestione corrente</b>	<b>-2.051.223,27</b>	<b>917.861,99</b>	<b>2.801.012,57</b>	<b>3.433.394,38</b>
<b>Risultato Gestione finanziaria</b>	<b>351.240,75</b>	<b>352.967,58</b>	<b>378.946,38</b>	<b>350.788,93</b>
<b>Risultato Gestione straordinaria</b>	<b>2.434.234,03</b>	<b>2.052.059,68</b>	<b>2.545.551,30</b>	<b>3.008.230,00</b>
Rettifiche Attivo patrimoniale	-3.902,49	-	-	-
<b>Risultato economico della gestione</b>	<b>730.349,02</b>	<b>1.487.165,27</b>	<b>123.485,11</b>	<b>74.375,45</b>

Circa la situazione patrimoniale, l'assenza di debiti di finanziamento, la forte patrimonializzazione e l'elevato grado di liquidità consente di operare con agilità e sicurezza dovuta all'elevata solidità e all'equilibrio



finanziario di breve e lungo termine.

#### Attivo dello Stato patrimoniale

CCIAA TNO	CONSUNTIVO 2022	CONSUNTIVO 2023	CONSUNTIVO 2024
Immobilizzazioni immateriali	105.373,51	105.074,76	168.092,14
Immobilizzazioni materiali	19.041.416,38	18.939.491,69	19.626.378,42
Immobilizzazioni finanziarie	28.617.578,14	28.594.170,41	28.452.912,59
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>47.764.368,03</b>	<b>47.638.736,86</b>	<b>48.247.383,15</b>
Crediti di funzionamento	3.990.688,08	2.945.341,44	3.787.396,00
Disponibilità liquide	33.989.595,20	38.151.175,54	37.922.630,34
Rimanenze	131.024,27	91.743,60	88.881,15
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>38.111.307,55</b>	<b>41.188.260,58</b>	<b>41.798.907,49</b>
Ratei e risconti attivi	7.798,76	13.232,24	18.799,77
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>85.883.474,34</b>	<b>88.840.229,68</b>	<b>90.065.090,41</b>

#### Passivo e Patrimonio netto

CCIAA TNO	CONSUNTIVO 2022	CONSUNTIVO 2023	CONSUNTIVO 2024
Debiti di finanziamento	0,00	0,00	0,00
Trattamento di fine rapporto	8.098.649,35	7.966.474,07	7.859.661,95
Debiti di funzionamento	5.706.694,74	8.069.691,10	9.244.260,43
Fondi per rischi e oneri	3.645.974,42	2.979.248,14	2.930.342,32
Ratei e risconti passivi	153.365,42	86.959,61	153.638,12
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>17.604.683,93</b>	<b>19.102.372,92</b>	<b>20.187.902,82</b>
Patrimonio netto esercizi precedenti	58.081.779,94	60.663.348,27	62.150.513,54
Avanzo economico d'esercizio	2.581.568,33	1.487.165,27	123.485,11
Riserva di partecipazioni	7.615.442,14	7.587.343,22	7.603.188,94
<b>TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>85.883.474,34</b>	<b>88.840.229,68</b>	<b>90.065.090,41</b>

Rappresentazione a blocchi degli Impieghi / Fonti della CCIAA TNO anno 2024

IMMOBILIZZAZIONI	€ 48.247.383,15	PATRIMONIO NETTO	€ 69.877.187,59
ATTIVO CIRCOLANTE (compreso ratei e risconti)	€ 41.817.707,26	TFR	7.859.661,95
		DEBITI DI FUNZIONAMENTO	9.244.260,43
		FONDI RISCHI ED ONERI	2.930.342,32
		RATEI E RISCONTI PASSIVI	153.638,12
<b>TOTALE</b>	<b>€ 90.065.090,41</b>	<b>TOTALE</b>	<b>€ 90.065.090,41</b>

Rappresentazione dei principali indicatori di bilancio - Pareto:

		2022	2023	2024	CLUSTER DIMENSIONALE
SOSTENIBILITA' ECONOMICA	<b>Indice di equilibrio strutturale</b> <u>Valore segnaletico:</u> Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	6,54%	14,18%	14,27%	19,97%
	<b>Equilibrio economico della gestione corrente</b> <u>Valore segnaletico:</u> Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti	110,72%	104,47%	113,50%	105,99%
	<b>Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli oneri correnti</b> <u>Valore segnaletico:</u> Misura l'incidenza degli oneri di funzionamento sul totale degli oneri correnti	28,40%	26,64%	24,88%	32,00%
	<b>Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti</b> <u>Valore segnaletico:</u> Misura l'incidenza degli Oneri del personale sul totale degli Oneri Correnti.	40,44%	38,55%	32,72%	29,55%
SALUTE FINANZIARIA	<b>Indice di Liquidità immediata</b> <u>Valore segnaletico:</u> Misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate agli impegni di breve periodo	364,82%	346,12%	312,22%	268,35%
	<b>Margine di Struttura finanziaria</b> <u>Valore segnaletico:</u> Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve	407,49%	372,78%	343,33%	293,18%
	<b>Indice di struttura primario</b> <u>Valore segnaletico:</u> Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio	142,95%	146,39%	144,83%	147,27%

## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### SCENARIO SOCIO-ECONOMICO

Le province di Lucca, Massa-Carrara e Pisa costituiscono un'area posizionata strategicamente e particolarmente attrattiva, grazie alla loro ricchezza storica, culturale e paesaggistica. Questi territori sono da sempre un punto di riferimento per gli scambi commerciali e culturali, sia a livello nazionale che internazionale, grazie anche a una notevole diversificazione produttiva.

L'economia locale è fortemente orientata all'internazionalizzazione e si distingue per la presenza di diversi distretti produttivi specializzati. Tra i più rilevanti troviamo il settore cartario a Lucca, noto per la produzione di carta tissue e per imballaggi, l'industria delle due ruote in Valdera e il distretto del cuoio e della pelle nel Valdarno Pisano, celebre per le sue manifatture di eccellenza globale. A questi si aggiungono la cantieristica navale, concentrata sulla costa apuana e versiliese, con la produzione di yacht e imbarcazioni di lusso, e il distretto lapideo apuo-versiliese, rinomato per l'estrazione e la lavorazione del pregiato marmo di Carrara.

In parallelo, il turismo rappresenta un pilastro fondamentale per l'economia della Toscana Nord-Ovest. Le città d'arte attirano visitatori da tutto il mondo, incantati dai loro tesori architettonici e culturali. Le località balneari, la campagna e la montagna offrono ulteriori opportunità di svago e relax, completando un'offerta che coniuga in modo equilibrato tradizione, innovazione, industria, artigianato di alta qualità e un turismo d'eccellenza.



## **IL CONTESTO ESTERNO**

A livello globale il 2024 ha segnato un rallentamento dell'economia mondiale, con una crescita del PIL mondiale stimata al 3,3% dal Fondo Monetario Internazionale (FMI), in leggero calo rispetto al 3,5% dell'anno precedente. Il commercio globale ha comunque superato le aspettative, grazie soprattutto alla crescita del settore dei servizi, mentre il commercio di beni ha registrato un aumento più moderato. In Europa la crescita è stata modesta, soprattutto a causa della debolezza dell'economia tedesca. Le previsioni del FMI per il 2025 indicano un'ulteriore revisione al ribasso della crescita globale (+2,8%), con l'Eurozona che si prevede particolarmente fragile (+0,9% nel 2024, +0,8% nel 2025), anche a causa dell'incertezza indotta dalle tensioni commerciali dovute alle politiche tariffarie imposte dagli Stati Uniti, che rappresentano ancora un fattore di forte instabilità, sebbene moratorie e accordi abbiano in parte mitigato le tensioni.

L'Italia ha registrato una crescita economica moderata nel 2024 (+0,7%), sostenuta principalmente dai consumi interni e dagli investimenti pubblici legati al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), in particolare nel settore delle costruzioni. Le esportazioni hanno fornito un contributo positivo, beneficiando anche di una diminuzione delle importazioni. Il mercato del lavoro ha mostrato segnali di miglioramento nel 2024, con il tasso di occupazione salito al 62,2% e quello di disoccupazione sceso al 6,6%. Anche il turismo ha raggiunto un nuovo record di presenze, trainato in gran parte dai visitatori stranieri.

In linea con l'andamento nazionale, anche la Toscana ha mostrato una crescita economica positiva nel 2024, stimata da IRPET allo 0,6%. L'occupazione è aumentata e la stagione turistica è stata favorevole, con un notevole incremento delle presenze estere. L'industria regionale ha subito un ristagno, principalmente a causa della debolezza della domanda internazionale e di condizioni finanziarie più restrittive. Tuttavia, il settore delle costruzioni ha fornito un contributo positivo, mentre i servizi, in particolare turismo e ristorazione, hanno beneficiato dell'afflusso di visitatori internazionali.

A livello locale, secondo le più recenti stime di Prometeia Spa (Scenari per le economie locali) pubblicate ad aprile 2025, il valore aggiunto prodotto nell'Area della Toscana Nord-Ovest nel 2024 è stimato in quasi 32 miliardi di euro (a prezzi correnti), un valore in marginale crescita (+0,1% in termini reali) rispetto al 2023.

A livello settoriale, nel 2024 si è registrata una prima inversione di marcia delle costruzioni, in diminuzione dell'1% nell'anno. L'evoluzione futura del comparto resta incerta e strettamente legata agli effetti delle politiche pubbliche. In particolare, sarà determinante capire in che misura la spinta derivante dalle opere pubbliche, sostenuta dall'attuazione del PNRR, potrà compensare il ridimensionamento delle opere di manutenzione straordinaria dei complessi abitativi, indotto dal venir meno degli incentivi fiscali.

In flessione anche il settore industriale, con un calo del -1,3%, risentendo delle difficoltà del comparto a livello nazionale ed europeo. In controtendenza, invece, l'andamento del comparto dei servizi, con una crescita stimata al +0,7%, sostenuta dal buon andamento del turismo e da un rafforzamento dei consumi delle famiglie. In positivo anche il settore agricolo, per il quale si registrano segnali di vitalità con un incremento dell'1,8%.

La performance complessiva dell'Area della Toscana Nord-Ovest, più contenuta rispetto alla media regionale e nazionale, evidenzia un contesto economico in ripresa ma ancora caratterizzato da alcune difficoltà legate ai singoli andamenti settoriali.

All'interno dell'Area, la crescita economica stimata per il 2024 non evidenzia significative differenze tra le province.

Nel 2024 l'economia della provincia di Lucca ha mostrato una lieve crescita del valore aggiunto, stimata allo 0,1%, un dato leggermente inferiore alle medie regionale e nazionale. Le costruzioni hanno registrato una crescita dell'1% e i servizi un aumento moderato dello 0,5%. In controtendenza rispetto ai dati regionali e nazionali, il settore industriale ha proseguito la sua flessione, registrando un calo dell'1,3%. L'agricoltura, invece, ha evidenziato una crescita significativa del 3,4%.

Le esportazioni lucchesi hanno raggiunto un nuovo record con 5,5 miliardi di euro nel 2024, segnando un

+7,5%, un risultato migliore della media nazionale, pur rimanendo leggermente inferiore a quella regionale. La cantieristica nautica si conferma il motore principale dell'export lucchese (+23,2%), affiancata dagli oli vegetali. Il settore della carta, invece, ha registrato una flessione.

A fine 2024 le imprese registrate in provincia di Lucca risultano 40.368, segnando una lieve flessione complessiva (-0,1%). L'industria ha mostrato stabilità, mentre le costruzioni sono cresciute dello 0,4%. Agricoltura e servizi, invece, hanno registrato un calo del numero di imprese. L'imprenditoria straniera ha mostrato un'ulteriore espansione (+4,7%), arrivando all'11,6% delle imprese totali. Al contrario, le imprese femminili (-0,6%) e giovanili (-2,7%) sono risultate in diminuzione. Il tasso di sopravvivenza delle imprese a tre anni si attesta al 71,8%, un valore superiore alla media italiana.

Il credito erogato alle imprese ha mostrato una ripresa significativa nel 2024 (+11,2%), avvicinandosi ai livelli pre-pandemici e trainato principalmente dalle imprese di maggiori dimensioni. Le piccole imprese e quelle artigiane hanno invece visto una contrazione. La qualità del credito è migliorata, con un tasso di deterioramento ridotto all'1,14%.

Il mercato del lavoro a Lucca ha registrato un netto miglioramento nel 2024, con 171 mila occupati (+7 mila unità): il tasso di occupazione è salito al 69,5%, mentre quello di disoccupazione è sceso al 4,7%. La Cassa Integrazione Guadagni si è dimezzata (-49,4%), evidenziando un andamento più favorevole rispetto ai dati regionali e nazionali. Persistono, tuttavia, difficoltà nel reperire i profili desiderati, con il 49% delle assunzioni programmate che ha presentato criticità.

La produzione manifatturiera lucchese ha subito una contrazione contenuta allo 0,9% nel 2024, mostrando maggiore resilienza rispetto ai cali nazionali e regionali. Settori come la carta-cartotecnica (+1,9%), la cantieristica nautica e l'alimentare (+2,1%) hanno performato positivamente, mentre moda (-15,7%), meccanica, metallurgia e lapideo hanno mostrato difficoltà.

Le imprese artigiane a Lucca sono 10.416, in calo dello 0,9% nel 2024. La diminuzione ha interessato particolarmente le costruzioni, in calo dello 0,8%, e il manifatturiero che ha perso l'1,4%. Le cooperative lucchesi mostrano un calo contenuto al netto delle cessazioni d'ufficio (-1,1%).

Il comparto edile lucchese ha mostrato segnali di rallentamento nel 2024, anche per il progressivo esaurirsi dei lavori di ristrutturazione incentivati e per il calo dei bandi per lavori pubblici. Le compravendite residenziali sono diminuite (-1,5%), ma i prezzi delle abitazioni hanno continuato a crescere (+2%).

Le vendite al dettaglio a Lucca sono aumentate nominalmente dello +0,5% nel 2024, trainate dalla grande distribuzione, ma in termini reali risultano negative a causa dell'inflazione. I punti vendita sono diminuiti del 2,7% nel 2024, con un calo del 7% negli ultimi cinque anni. Il commercio ambulante ha registrato una forte flessione, mentre è cresciuto l'e-commerce.

Il turismo ha registrato una solida crescita nel 2024, con 4,8 milioni di presenze totali (+3,5%) in provincia. L'incremento è stato trainato in particolare dai turisti stranieri (+13,7%), mentre il turismo domestico ha mostrato un calo.

Le aziende agricole lucchesi hanno registrato un lieve calo (-1,6%), ma il comparto agrituristico ha continuato ad espandersi. La produzione agricola ha visto un aumento dell'uva raccolta (+14,3%) e l'export agroalimentare è cresciuto del 25,7%.

Infine, la popolazione della provincia di Lucca è diminuita dello 0,3% nel 2024, attestandosi a circa 381 mila abitanti, a causa di un saldo naturale negativo. La presenza di cittadini stranieri è cresciuta del 4%.

La provincia di Massa-Carrara ha registrato un aumento del valore aggiunto dello 0,4% nel 2024, un dato leggermente inferiore sia alla media regionale che a quella nazionale. La crescita è stata sostenuta soprattutto dal settore delle costruzioni, che ha registrato un aumento del 3,7%. I servizi hanno mostrato un incremento più contenuto, pari all'1,1%, mentre l'agricoltura ha evidenziato un'espansione del 4,4%. Al contrario, l'industria ha subito una flessione del 3,9%.

Le esportazioni di Massa-Carrara hanno registrato una decisa contrazione del 20,6% nel 2024, attestandosi a



2,1 miliardi di euro. Questa flessione è stata causata in larga parte dal calo del settore della meccanica, interessato dall'andamento del ciclo di fatturazione di grandi imprese del settore. Tuttavia, escludendo il comparto meccanico, l'export provinciale avrebbe mostrato una crescita del 19,5%, grazie soprattutto al settore lapideo e alla cantieristica navale. Gli Stati Uniti si confermano il principale mercato di destinazione (+0,3%), trainati in particolare dal lapideo.

Il tessuto imprenditoriale provinciale ha registrato una flessione dello 0,1% nel 2024, la prima dal 2020. Mentre le società di capitale continuano a crescere, si è osservata una diminuzione delle imprese individuali e delle società di persone. L'industria ha visto un incremento nel numero di imprese (+0,6%), spinto dalle costruzioni e dal manifatturiero. Il tasso di sopravvivenza delle imprese a tre anni risulta del 65,8%, inferiore alla media italiana.

Il credito alle imprese ha continuato a mostrare segni di debolezza, con una contrazione degli impieghi vivi dell'1,1% nel 2024, raggiungendo il livello più basso degli ultimi quattro anni. Questa contrazione ha interessato in particolare le piccole imprese (-10%) e gli impieghi a medio-lungo termine (-1,8%). Il settore delle costruzioni ha registrato la performance peggiore in termini di accesso al credito (-16,3%).

Il mercato del lavoro a Massa-Carrara ha confermato un solido recupero occupazionale nel 2024, con circa 81 mila occupati e un tasso di occupazione al 68,3%. Il tasso di disoccupazione è rimasto stabile al 6,2%. Tuttavia, persiste un elevato disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, con il 50% delle imprese che ha incontrato difficoltà nel reperire le figure professionali richieste.

L'industria manifatturiera ha mostrato una lieve crescita dello 0,8% nel 2024, in controtendenza rispetto ai cali nazionali e regionali. Questa performance positiva è stata trainata principalmente dalla cantieristica nautica. Le imprese artigiane a Massa-Carrara sono 4.676, un valore rimasto pressoché invariato, con una minima flessione dello 0,2%. Tuttavia, rispetto al 2014, si registra un calo significativo del 18,5%. Le costruzioni artigiane sono cresciute leggermente (+0,4%). Le cooperative hanno registrato un calo del 2,2% al netto delle cancellazioni d'ufficio.

Il settore delle costruzioni e del mercato immobiliare ha mostrato segnali di rallentamento nel 2024, per il progressivo esaurirsi dei lavori di ristrutturazione incentivati e per il calo dei bandi per lavori pubblici. Il mercato residenziale ha registrato un calo del 7% delle compravendite.

Le vendite al dettaglio a Massa-Carrara sono stimate in crescita nominale dello 0,6% nel 2024, ma in termini reali il risultato appare stagnante o leggermente negativo. I punti vendita sono diminuiti del 4,1% nel 2024, con un calo del 9% dal 2019. Il commercio ambulante è in forte calo (-23%), mentre il commercio online è cresciuto del 29%.

Il turismo a Massa-Carrara ha registrato un lieve calo delle presenze turistiche (-1,7%) nel 2024, a fronte di una crescita degli arrivi (+1,3%). Il turismo domestico è calato, mentre quello estero è stabile e in ripresa.

L'agricoltura ha mostrato un lieve aumento del numero di imprese (+0,4%) nel 2024. Il comparto agrituristico continua a espandersi, e l'export agroalimentare ha registrato una forte crescita (+24,7%).

La popolazione della provincia di Massa-Carrara è diminuita dello 0,1% nel 2024, attestandosi a 186.759 abitanti, mentre la presenza di cittadini stranieri è aumentata del 6,7%. Il Porto di Marina di Carrara ha movimentato quasi 4,9 milioni di tonnellate di merci nel 2024, mantenendo i livelli del 2023 (-0,4%). Il traffico crocieristico è in forte recupero, più che raddoppiato rispetto al 2023.

L'economia della provincia di Pisa ha registrato una crescita modesta del valore aggiunto nel 2024 (+0,1%), risultando inferiore sia alla media regionale che nazionale. L'andamento è stato frenato dal rallentamento di alcuni dei settori più importanti del territorio: mentre i servizi (+0,8%) hanno agito da traino per l'economia, l'industria (-0,6%) e le costruzioni (-4,9%) hanno incontrato difficoltà significative. L'agricoltura, invece, ha mostrato una lieve crescita dello 0,3%. Per il 2025 le previsioni indicano un miglioramento complessivo, con un +0,5%, sostenuto dai servizi e da un modesto recupero del settore manifatturiero.

Le esportazioni pisane hanno subito un calo significativo nel 2024, scendendo dell'8,5%. Questo calo segue

una contrazione già osservata nel 2023. Tale flessione è attribuibile principalmente alla crisi di settori quali cicli e motocicli, meccanica e abbigliamento. Alcuni settori, come la lavorazione delle pelli e le bevande, hanno mostrato segni di tenuta o crescita.

Il tessuto imprenditoriale pisano ha registrato un saldo positivo di 213 imprese (+0,5%) nel 2024, il miglior risultato dal 2021. La crescita è stata sostenuta principalmente dalle società di capitale (+2,8%), mentre le imprese individuali e le società di persone sono risultate in calo. Tra i settori, il commercio continua a contrarsi. Le imprese straniere sono risultate in crescita, arrivando a rappresentare il 13,8% del totale. Anche l'imprenditoria femminile ha registrato un lieve aumento (+0,5%), mentre il numero di imprese giovanili ha segnato una diminuzione dell'1,8%. Il tasso di sopravvivenza a tre anni delle nuove imprese pisane, pari al 69,5%, si attesta al di sotto della media nazionale.

Il credito alle imprese ha subito un calo nel biennio 2023-2024, con una contrazione complessiva di 563 milioni di euro, più accentuata rispetto alle medie regionali e nazionali. La riduzione del credito alle imprese (-6,3% nel 2024) sembra essere dovuta a una minore domanda da parte delle aziende. La contrazione ha interessato trasversalmente tutte le dimensioni d'impresa, con un impatto particolarmente forte sulle imprese artigiane e sui settori manifatturiero, servizi e costruzioni. Gli investimenti produttivi hanno subito un vero e proprio crollo (-65,5%).

Il mercato del lavoro pisano ha mostrato una sostanziale stabilità nel numero complessivo degli occupati nel 2024, sebbene si sia registrata una crescita dell'occupazione maschile (+3%) e una diminuzione di quella femminile (-2,4%). Il tasso di disoccupazione è sceso al 4,8%. Tuttavia, un segnale preoccupante è dato dal raddoppio delle ore di cassa integrazione guadagni, passate da 2,4 a 4,6 milioni, soprattutto nel comparto pelli, cuoio e calzature. Permane una forte difficoltà nel reperire i profili lavorativi desiderati, con circa la metà delle posizioni che risultano difficili da coprire.

La produzione industriale pisana ha registrato una contrazione significativa dell'8,4% nel 2024, superando i cali nazionali e regionali, riflettendo una congiuntura fragile, aggravata dalle difficoltà nei settori della moda e dei mezzi di trasporto. La flessione produttiva è proseguita anche nei primi tre mesi del 2025. Il sistema moda è tra i più colpiti, mentre il farmaceutico si conferma resiliente. Questa crisi si riflette anche sul mercato del lavoro, con un calo del fabbisogno di manodopera e persistenti difficoltà di reperimento.

La provincia di Pisa conta oltre 9.800 imprese artigiane, che mostrano una sostanziale stabilità rispetto all'anno precedente (-0,1%). Il settore delle costruzioni rimane il più rilevante con 3.910 imprese (+0,6%), sostenuto dagli incentivi. Anche le cooperative pisane sono rimaste stabili (+0,2%).

Il settore edile di Pisa ha mostrato segnali di difficoltà nel 2024, per la diminuzione dei lavori di ristrutturazione incentivati e la riduzione dei bandi per opere pubbliche. Il mercato immobiliare ha evidenziato segnali di parziale ripresa, con le compravendite residenziali diminuite solo dello 0,8%. I prezzi medi degli affitti sono invece cresciuti del 3,8%.

Le vendite al dettaglio a Pisa hanno mostrato un deciso rallentamento nel 2024, con una crescita nominale limitata allo 0,5%. In termini reali, a causa dell'inflazione, il risultato risulta negativo. I punti vendita del commercio e degli esercizi pubblici sono diminuiti del 9% tra il 2019 e il 2024. Il commercio ambulante è stato particolarmente colpito, mentre le imprese dell'e-commerce sono cresciute notevolmente. Il settore della somministrazione ha mostrato una leggera crescita degli esercizi, trainata dalla ristorazione, mentre i bar sono diminuiti.

Il turismo in provincia di Pisa ha evidenziato segnali di ripresa nel 2024, spinto dai flussi internazionali, con un aumento delle presenze complessive del 4,8%. La crescita è stata alimentata dal turismo straniero (+12,8% presenze), mentre il turismo domestico ha registrato un calo (-6,6%). Le locazioni turistiche sono cresciute del 40%, superando le 640 mila presenze.

Il numero di imprese agricole è risultato in lieve calo (-0,9%), mentre è proseguita la crescita degli agriturismi. L'export agroalimentare è risultato molto positivo, trainato dal vino (+8,8%), in particolare verso gli Stati Uniti

(+34,3%). Il settore del biologico conferma la sua rilevanza.

La provincia di Pisa ha registrato una lieve crescita demografica nel 2024 (+0,2%), raggiungendo i 418.561 residenti. Il saldo naturale è risultato negativo, ma è stato in parte compensato da un saldo migratorio positivo. La popolazione straniera è cresciuta del 3%.

L'aeroporto di Pisa ha superato i 5,5 milioni di passeggeri nel 2024 (+8,6% sul 2023), superando i livelli pre-Covid. Questa crescita è stata trainata dal traffico internazionale (+10,4%), ma sono aumentati anche i traffici merci.

#### Tendenze recenti

L'attuale scenario economico è profondamente segnato da un clima di incertezza, alimentato da politiche protezionistiche e dalle continue tensioni geopolitiche. Questa situazione spinge le imprese e i mercati a un approccio più cauto. Alcuni segnali di rallentamento dell'attività economica sono già presenti, come il rallentamento della crescita delle esportazioni e la perdita di slancio del mercato del lavoro nella creazione di nuovi posti. L'entità di questo rallentamento dipenderà fortemente dall'evoluzione delle nuove misure tariffarie e dal loro impatto sul commercio globale. L'incertezza si riflette anche nella percezione dell'economia: se da un lato la situazione attuale è vista in miglioramento rispetto agli anni passati, dall'altro le aspettative per il futuro prossimo non sono altrettanto ottimistiche.

Secondo l'OECD (giugno 2025), la crescita globale rallenterà dal 3,3% nel 2024 al 2,9% nel 2025 e 2026, a causa di un commercio internazionale in difficoltà, nuove spinte protezionistiche e la complessità di allineare le politiche economiche al contesto post-pandemico. Un elemento emblematico del periodo è il ritorno del protezionismo commerciale come leva di politica economica: il "Liberation Day" statunitense (aprile 2025) ha avviato infatti un'escalation di dazi e contromisure, destabilizzando il commercio globale e minando la fiducia degli operatori economici. Le tensioni geopolitiche (Ucraina, Medio Oriente, Asia) aggravano l'instabilità, incidendo negativamente su investimenti, consumi e fiducia. Paesi con alto debito, come l'Italia, sono particolarmente esposti a questi rischi. Nonostante l'allentamento monetario in corso da parte della BCE, l'inflazione resta un'incognita per via della volatilità dei prezzi energetici e delle materie prime.

In Italia il quadro è fragile: pesano la debolezza dell'export, la perdita di competitività legata all'apprezzamento dell'euro e la limitata capacità fiscale. Anche in Toscana emergono difficoltà, soprattutto nei mercati esteri, nonostante la tenuta della domanda interna.

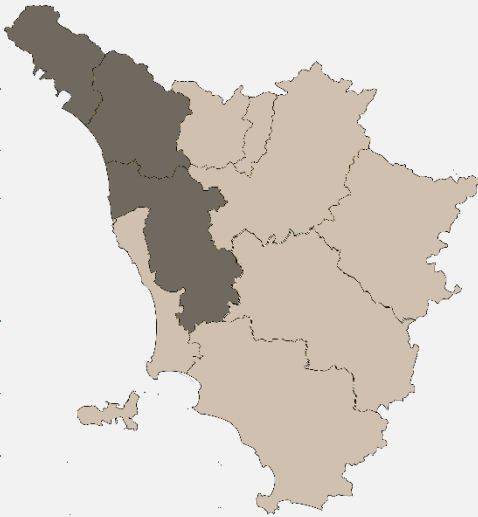
Per il 2025, le proiezioni di Prometeia Spa (aprile 2025) indicano un consolidamento della crescita economica per l'Area della Toscana Nord-Ovest, con un aumento complessivo dello 0,4%. Nel dettaglio, si prevede una crescita solo per il settore dei servizi (+0,9%), mentre l'industria rimarrà stagnante (-0,1%) e i settori delle costruzioni (-2,5%) e dell'agricoltura (-3,1%) registreranno diminuzioni rispetto al 2024.

A livello territoriale, tutte le province della Toscana Nord-Ovest dovrebbero mostrare una lieve crescita del valore aggiunto. In particolare, Pisa e Massa-Carrara si prevedono più dinamiche, entrambe con un +0,5%, rispetto a Lucca (+0,4%).



## I numeri della circoscrizione territoriale Toscana Nord-Ovest (province di Lucca, Massa-Carrara e Pisa)

Comuni	87	
Superficie	5.373 kmq	
Popolazione	986.013	(residenti a dicembre 2024)
Popolazione straniera	93.500	(residenti a dicembre 2024)
Valore aggiunto	31,9 MLD € +0,1%	(anno 2024, a prz. correnti) var % vs 2023 a prz. costanti (Prometeia Spa)
Export	11,1 MLD € -4,1%	(anno 2024) var % vs 2023
Imprese registrate	102.483	(dicembre 2024)
Imprese attive	87.987	
↳ di cui straniere	11.819	
↳ di cui giovanili	6.560	(dicembre 2024)
↳ di cui femminili	20.416	
Occupati	438mila +2,3%	(anno 2024) var % vs 2023
Disoccupati	22mila -24,1%	(anno 2024) var % vs 2023
Tasso di disoccupazione (%)	5,0% -1,3 pp	(anno 2024) var vs 2023
Turisti (presenze totali)	7.983.966 -1,7%	(anno 2024) var % vs 2023
Credito (prestiti vivi)	22,5 MLD € +1,6%	(dicembre 2024) var % vs dicembre 2023



## **ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO**

Di seguito si riportano i principali riferimenti, suddivisi in base ai vari temi.

### Ciclo della performance:

- D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150
- D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74
- Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica
- Linee guida Unioncamere in materia di Piano della performance per le CCIAA
- Linee guida Unioncamere in materia di Sistema di misurazione e valutazione per le CCIAA

### Anticorruzione e trasparenza:

- Legge 190/2012
- Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023 (Aggiornamento 2023 del PNA 2022)
- KIT Anticorruzione di Unioncamere per le CCIAA (gennaio 2023)

### Inclusione e accessibilità:

- D. Lgs: 13 dicembre 2023, n. 222 Disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità

### Pari opportunità:

- D.lgs. 198/2006 - "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna"
- Direttiva n. 2 del 26 giugno 2019 - "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche", emanata dal Ministero per la Pubblica Amministrazione

### Fabbisogni del personale:

- D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni ed integrazioni (in particolare, l'art. 6 in materia di "Organizzazione degli uffici e fabbisogni di personale" e l'art. 6-ter "Linee di indirizzo per la pianificazione dei fabbisogni di personale")
- Linee di indirizzo del Ministro per la semplificazione e la PA ai fini della predisposizione dei PTFP delle amministrazioni pubbliche, Dipartimento della funzione pubblica, Decreto 8 maggio 2018
- Decreto Legge 17 febbraio 2017, n. 13, convertito dalla legge 13 aprile 2017, n. 46 articolo 12 comma 1-bis
- D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150
- D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74
- D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 75
- D. L. 6 luglio 2012, n. 95 convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012 n. 135, e in particolare quanto previsto dall'articolo 2, comma 10-bis;
- L. n. 203/2024
- L. n. 207 del 30/12/2024 (Legge di bilancio)

### Lavoro agile:

- Legge 22 maggio 2017, n. 81 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato"
- "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)" D.L. 19 maggio 2020, n. 34, art. 263, comma 4 bis, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77
- Decreto Ministeriale POLA, 9 dicembre 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione

- Decreto Ministeriale 8 ottobre 2021, “Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle Pubbliche Amministrazioni”
- Direttiva del Ministro per PA del 29 dicembre 2023 sul Lavoro agile

In data 16/11/2022 si è avuta la sottoscrizione del CCNL 2019-2021 delle Funzioni locali per il personale non dirigente. In data 03/08/2023 la Cciaa della Toscana Nord-Ovest, in applicazione di tale CCNL, ha sottoscritto il primo contratto integrativo valido per il triennio 2023/2025.

Legge n. 74 di conversione del D.L. 44/2023 pubblicata sul S.O. alla GU n. 143 del 21/06/2023 che contiene ulteriori novità rispetto al precedente D.L. 44/2023 in tema di misure di rafforzamento organizzativo, P.I.A.O., concorsi pubblici, misure per favorire il reclutamento di giovani nella pubblica amministrazione.

Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14/01/2025 “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti.”

### **PROFILO CRIMINOLOGICO DEL TERRITORIO REGIONALE E ATTIVITÀ DI CONTRASTO IN ESSERE**

Per l’analisi delle vicende giudiziarie nell’ambito territoriale regionale si fa riferimento al Rapporto 2023 su Illegalità e criminalità organizzata nell’economia della Toscana redatto da Irpet, l’Istituto Regionale per la Programmazione Economica della Toscana e presentato ad aprile 2024. Il Rapporto fornisce una estesa ricostruzione dell’illegalità e della presenza della criminalità organizzata in regione, identificando le diverse forme e modalità di relazione con il sistema economico, in settori economici specifici e nei singoli territori. Per economia connessa ad attività illegali si intende il complesso dei prodotti la cui produzione, vendita o distribuzione è illegale. Secondo il Rapporto tale economia genera in Toscana un giro d’affari di 1,2 miliardi di euro che, sommato ai 10,1 miliardi riconducibili all’economia sommersa, porta a 11,3 miliardi il valore complessivo dell’attività economica non osservata in Toscana.

Si tratta di un valore significativo, pari all’11,7% del PIL regionale, che non si discosta molto dal dato nazionale. Rispetto all’Italia, l’incidenza dell’attività illegale è superiore in Toscana mentre quella del sommerso risulta analoga.

Il quadro tratteggia una regione che, come sottolineato anche dalla DIA (Direzione Investigativa Antimafia), non ha subito la contaminazione del tessuto sociale da parte della cultura mafiosa e non è stata dunque oggetto di uno stabile radicamento territoriale, ma è comunque utilizzata dalla criminalità organizzata, analogamente alle altre regioni del centro-nord, per lo svolgimento e lo sviluppo di affari illeciti, in particolare attività di riciclaggio e più in generale per la realizzazione di reati economici finanziari su larga scala. Lo sviluppato tessuto economico rende infatti la Toscana particolarmente appetibile per la criminalità organizzata. Le dinamiche delittuose appaiono indirizzate alla gestione del mercato degli affari, piuttosto che al controllo del territorio, inteso quale area su cui radicare propaggini mafiose. Il fenomeno, al di là dell’estensione della sua diffusione, sottrae risorse importanti all’economia legale, oppone barriere all’ingresso di imprese regolari, impone costi elevati al sistema produttivo e alla società nel suo complesso e, ancora di più, incide sulla crescita nel medio-lungo periodo.

L’analisi svolta si fonda su un sistema di indicatori di contesto predisposti da ANAC che consente di classificare le province italiane sulla base della loro esposizione a fenomeni corruttivi e/o genericamente illegali. Il quadro di sintesi indica che il profilo delle province toscane non pare caratterizzato da sostanziali fragilità di natura socio-economica, ovvero di vulnerabilità del sistema economico territoriale che possano risultare pre-condizione per l’insediamento di attività illecite e/o per l’attecchimento di organizzazioni criminali. Anche i pochi casi che coinvolgono, nello specifico, unicamente le province di Prato, Lucca e Grosseto sono relativi a indicatori che non rappresentano di per sé un segnale di vulnerabilità (basso indice di partecipazione delle

donne alla vita politica, basso numero di laureati).

Per quanto non venga rilevata una marcata fragilità socio-economica in Toscana, il rapporto invita tuttavia a considerare altri indicatori che ben si prestano a cogliere potenziali fenomeni di illegalità nel sistema produttivo regionale: le imprese cosiddette “cartiere”, l’eccesso di mortalità delle imprese e l’eccessivo ricorso ai contratti part-time.

La presenza di imprese presumibilmente “cartiere”, la cui attività è funzionale all’evasione, all’elusione e al riciclaggio attraverso l’emissione di fatture per operazioni inesistenti, presentano un’incidenza a livello regionale del 3,6% del totale, contro il 5% in Italia, con i valori più elevati per i settori finanziario-assicurativo (6,6%), delle costruzioni (5,8%) e del commercio (5,4%). A livello provinciale, le maggiori incidenze si rilevano a Grosseto (4,9%) e Massa-Carrara (4,3%), ma l’indice appare superiore alla media toscana anche a Firenze, Pistoia, Livorno e Prato. Per Pisa (3,2%) e Lucca (2,6%) i valori sono tra i più bassi in regione, denotando quindi una minore esposizione al fenomeno.

L’eccesso di mortalità delle imprese può nascondere pratiche messe in atto a scopo di evasione fiscale o più in generale per sfuggire a controlli in merito a eventuali attività illegali. Nel rapporto, un parametro di criticità viene identificato nell’eccesso di ditte individuali detenute da soggetti stranieri che vengono chiuse entro i tre anni di vita, in quanto utile a cogliere sia l’elemento di maggiore opacità dei bilanci che caratterizza le ditte individuali, sia la maggiore difficoltà nell’esigere un eventuale debito fiscale da cittadini stranieri. L’indicatore risulta particolarmente elevato in Toscana per i settori dell’abbigliamento, della pelletteria e delle calzature.

Il terzo indicatore pone poi l’attenzione sull’eccessivo ricorso delle imprese ai contratti part-time, che rende probabile una significativa quota di lavoro sommerso in un settore economico o territorio. I valori più elevati si registrano nell’area costiera, in cui la presenza di contratti part-time è molto legata alle attività ricettive e turistiche in generale. Seppure la struttura settoriale “giustifichi” in parte un maggiore utilizzo di part-time, in queste aree ciò avviene con intensità più elevate. Il manifatturiero, invece, registra un impiego di lavoro a tempo parziale in linea o al di sotto della media nazionale (fatta eccezione per Prato).

Nelle Relazioni semestrali della DIA (dal 2017 al 2022) la Toscana viene presentata come una tra le regioni del centro-nord privilegiate dalle mafie, soprattutto per il reinvestimento della liquidità di provenienza illecita, data la ricchezza diffusa del suo territorio.

La Procura Generale della Repubblica presso la Corte d’Appello di Firenze, nella Relazione per l’Anno Giudiziario 2023, riporta un preoccupante aumento dei procedimenti per associazione mafiosa avviati tra luglio 2021 e giugno 2022, passati da 13 a 28. Le attività criminali si concentrano in Toscana sia nel riciclaggio di denaro o reimpiego in attività immobiliari o imprenditoriali (particolarmente nel settore turistico-alberghiero), sia nella costituzione di attività imprenditoriali edili con l’obiettivo di acquisire appalti pubblici, nello smaltimento illecito di rifiuti, nel traffico e spaccio di sostanze stupefacenti e, infine, nell’estorsione e nell’usura.

Nel raffronto con il panorama nazionale, nella sintesi dell’ultimo decennio, i dati toscani sono in alcuni casi confortanti mentre in altri più preoccupanti e chiari indicatori della necessità di tenere alta la guardia. Gli “indicatori oggettivi della presenza di criminalità organizzata” (associazione di tipo mafioso, associazione per delinquere, interdittive antimafia, aziende e immobili in gestione, operazioni finanziarie attinenti la criminalità organizzata) collocano la Toscana nelle posizioni di coda (16mo posto), mentre gli “indicatori spia di controllo del territorio” (danneggiamento seguito a violenza, attentati, sequestri, estorsione, usura e corruzione) la vedono al 13mo posto in Italia. La situazione risulta peggiore per gli “indicatori di esercizio di attività illecite”, che collocano la Toscana al nono posto nazionale: contribuiscono a questo risultato



soprattutto il numero di denunce per il reato di riciclaggio e impiego di denaro di provenienza illecita, la contraffazione di prodotti e marchi e lo sfruttamento della prostituzione e pedo-pornografia.

I tre indici restituiscono per la Toscana un'immagine coerente con quella fornita della DIA, una regione in cui le mafie non esprimono uno stabile radicamento e in cui le dinamiche delittuose appaiono indirizzate soprattutto al riciclaggio e alla conduzione di attività illecite remunerative piuttosto che al "controllo del territorio".

La sintesi dei vari indicatori porta la Toscana a occupare il decimo posto nella graduatoria nazionale. Su base provinciale il valore più elevato è quello di Livorno, cui seguono l'area della piana (Firenze, Prato e Pistoia) e l'area della costa centro-meridionale. Le province della Toscana Nord-Ovest occupano la parte bassa della graduatoria regionale, denotando quindi scarsi livelli di infiltrazione criminale, con Massa-Carrara al sesto posto, Pisa all'ottavo e Lucca al decimo.

Per il reato di contraffazione la Toscana risulta un'area critica, mostrando una specializzazione nel settore moda. Otto province su dieci sopravanzano la mediana nazionale, mentre Firenze, Prato e Grosseto si posizionano nel gruppo delle province italiane con i valori più elevati. Firenze e Prato sono coinvolte prevalentemente nella produzione di merci contraffatte, mentre sulla costa il fenomeno si esprime nella fase della commercializzazione legata, essenzialmente, al periodo della stagione balneare quando gli oggetti contraffatti vengono proposti ai numerosi turisti presenti.

In relazione al reato di riciclaggio, oltre al numero di denunce che nell'area della Toscana Nord-Ovest risulta ridotto, la principale misura utilizzata per misurare tali fenomeni occulti è rappresentata dalle segnalazioni di operazioni sospette (SOS) che intermediari finanziari e altri operatori qualificati hanno l'obbligo di comunicare all'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) della Banca d'Italia. Nel 2023 le SOS in Toscana (235,9 su 100mila ab.) sono risultate in linea con le regioni del centro-nord, ma la posizione è più critica se si guarda ai singoli territori: Siena (407,9) e Prato (381,7) hanno segnato valori molto elevati, mentre l'area della Toscana Nord-Ovest si è collocata sotto la media toscana con un più contenuto 190,5, con Lucca (211,7) e Massa-Carrara (208,5) in quinta e sesta posizione regionale, mentre Pisa ha registrato il valore più basso con appena 163,1 segnalazioni ogni 100mila abitanti.

Infine, il numero di reati relativi al ciclo dei rifiuti denunciati nel 2022 colloca la Toscana in nona posizione, dopo il periodo critico 2016-2019 quando era salita in quarta. Contesti di particolare criticità sono rappresentati dagli scarti tessili del distretto pratese, dal commercio degli indumenti usati e dai rifiuti dell'industria conciaria.

A dicembre 2023, il patrimonio confiscato alle organizzazioni criminali in Toscana ammontava a 722 beni, tra cui 625 immobili (l'87% del totale) e 97 aziende (il restante 13%). I beni confiscati nell'area della Toscana Nord-Ovest sono 176, il 24,4% del totale regionale, di cui 147 immobili e 29 aziende. Di questi, 67 a Pisa (62 immobili e 5 aziende), 58 a Lucca (49 immobili e 9 aziende) e 51 a Massa-Carrara (36 immobili e 15 aziende). I beni già destinati erano 43, un quarto del totale, mentre quelli potenzialmente destinabili, ovvero con confisca definitiva ma in gestione, ammontavano a 133.

All'interno del rapporto, IRPET ha valutato anche il profilo di concorrenzialità ed efficienza dei contratti di lavori pubblici del PNRR/PNC le cui gare sono state avviate nel periodo 2022-2023. L'analisi di cinque indicatori ha evidenziato specificità nelle procedure legate al PNRR/PNC rispetto ad altri contratti simili delle amministrazioni. Le procedure di lavori pubblici del PNRR mostrano performance migliori rispetto alle altre, con maggiore apertura alla concorrenza (più ricorso a procedure aperte) e meno frammentazione della committenza (più soluzioni centralizzate). Tuttavia, questi aspetti non hanno portato a un aumento della



partecipazione delle imprese o dei ribassi di aggiudicazione, influenzati anche dal rincaro dei prezzi delle materie prime e dai bonus edilizi. Le procedure PNRR hanno tempi di affidamento inferiori, mostrando una maggiore celerità amministrativa in molte regioni del centro-nord, inclusa la Toscana, con una riduzione stimata della durata tra presentazione delle offerte e aggiudicazione del 13% (12% in Italia), arrivando al 23% in Toscana (17% in Italia) per le procedure aperte.

### 3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Il valore pubblico può essere definito come l'incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) che si viene a creare presso la collettività e che deriva dall'azione dei soggetti pubblici, che perseguono questo traguardo mobilitando al meglio le proprie risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche etc.) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni interne ed esterne, capacità di lettura del territorio e di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi).

La Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest ha definito la propria vision in modo chiaro, perfettamente in linea con l'obiettivo di 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.

Per l'attuazione della vision, alla luce delle Linee Guida di Unioncamere elaborate in collaborazione col Dipartimento della Funzione Pubblica, le politiche di azione della Camera sono descritte mediante la rappresentazione grafica chiamata "Albero della performance".

L'Albero rappresenta graficamente i legami tra mission, ambiti strategici, obiettivi strategici e obiettivi operativi.

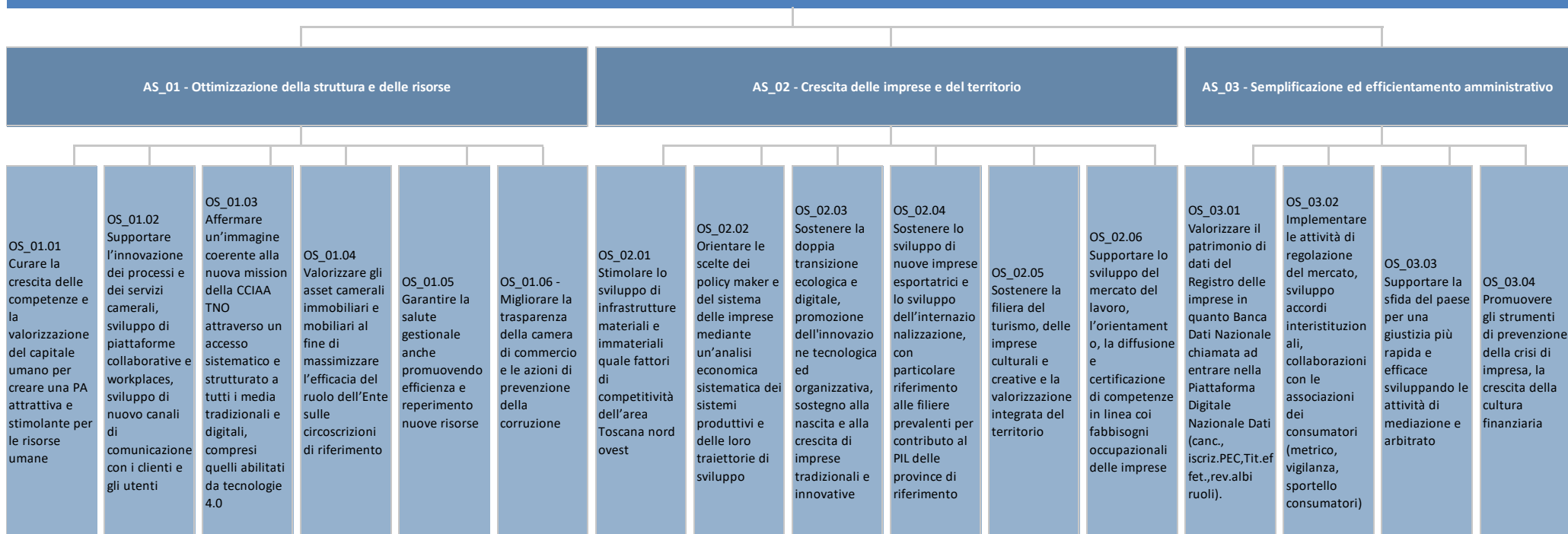
Il piano di mandato ha identificato tre ambiti strategici:

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.



## ALBERO DELLA PERFORMANCE

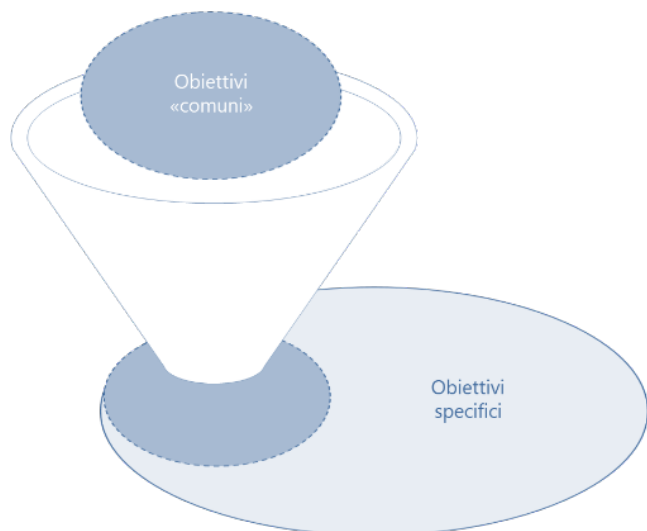
Affermare l'ente camerale quale soggetto in grado di creare valore mediante la formazione continua delle proprie risorse umane, l'innovazione dei processi, la valorizzazione dei propri asset. Promuovere l'innovazione e la doppia transizione ecologica e digitale dei sistemi produttivi locali attraverso il sostegno agli investimenti, alla crescita delle competenze e all'accesso ai mercati. Accrescere la competitività dei sistemi economici locali stimolando processi aggregativi sinergici, promuovendo lo sviluppo di beni/servizi innovativi, valorizzando il patrimonio artistico, culturale, paesaggistico e le produzioni di qualità. • 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



## 3.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici

La creazione di valore parte dalle strategie e ne necessita l'attuazione.

La definizione prima dei benefici attesi dei programmi strategici che declinano gli ambiti di intervento e poi l'individuazione a cascata di obiettivi strategici e operativi, coi relativi indicatori e target è il processo che garantisce questo risultato.



La definizione degli obiettivi strategici è avvenuta a seguito di un lungo processo di confronto e condivisione con gli stakeholders.

Un percorso che potremo definire rivolto all'“esterno”, teso a rilevare i “bisogni” degli stakeholders istituzionali per tradurli in obiettivi e progetti dell'azione camerale. La CCIAA TNO ha attivato tavoli, incontri, occasioni di confronto per condividere conoscenze, informazioni e raccogliere istanze e proposte per la definizione della programmazione strategica pluriennale, anche con il coinvolgimento diretto dei componenti del Consiglio.

In esito a questo processo la Camera di Commercio TNO ha definito i risultati attesi dagli obiettivi strategici, in coerenza sia:

- con i documenti di programmazione finanziaria derivati dall'impianto programmatico pluriennale di mandato approvato dal Consiglio camerale,
- con la Relazione Previsionale e Programmatica annuale,
- con gli obiettivi comuni di Sistema, un set di indicatori comuni definiti da Unioncamere nazionale. Essi rappresentano un nucleo condiviso di programmazione e si caratterizzano per la particolare importanza dei temi cui si riconducono. Si tratta precisamente di: transizione digitale, semplificazione, sostegno allo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese e garanzia della salute gestionale e sostenibilità economica dell'Ente.

Accanto agli obiettivi comuni di sistema, la CCIAA TNO prevede i propri obiettivi specifici, rispondenti alle peculiarità del territorio.

Per la definizione dei risultati da conseguire, i cd “target”, sia a livello di mandato quinquennale che a livello di risultati annuali, la CCIAA TNO ha confrontato i propri risultati qualitativi e quantitativi conseguiti nel 2024 con quelli del cluster dimensionale delle “Camere medio-grandi” di cui fa parte la CCIAA TNO, ed ha impostato i principali target in termini sfidanti rispetto alla media di tale cluster dimensionale.

Inoltre, la definizione dei risultati da conseguire è operata in un'ottica di:

- implementazione delle iniziative e progetti finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale con i relativi target nazionali per cluster dimensionale;
- armonizzazione ed efficientamento dei servizi istituzionali;
- continuità delle iniziative/progetti avviati nel 2024 a supporto del sistema delle imprese locali;
- capacità di cogliere anche le opportunità offerte dal Programma di Ripresa e Resilienza (Recovery Plan) e di sviluppare azioni in linea con gli obiettivi della politica di coesione UE 2021-2027 e con gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU.

## **GLI OBIETTIVI STRATEGICI DELLA CCIAA TNO**

Al fine di rappresentare le strategie funzionali alla creazione del valore, si riporta la **Mappa strategica dell'Ente** preceduta dalla descrizione delle **quattro prospettive di performance** sulle quali si orienta l'azione dell'Ente.

La mappa strategica fornisce la rappresentazione degli sforzi che la Camera intende compiere per valorizzare la propria identità istituzionale anche in chiave di innalzamento del livello di soddisfazione dei propri utenti e stakeholder, dedicando particolare attenzione agli impatti delle proprie politiche e dei propri servizi, tenuto conto del livello di salute dell'Ente.

- **Utenti - imprese - territorio.** La prospettiva è volta a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale e, quindi, la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti di riferimento con l'obiettivo di garantire la piena soddisfazione delle aspettative.
- **Processi interni.** La prospettiva è volta ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti ed individuando quelli che meglio rispondono all'esigenza di perseguire gli obiettivi strategici, anche al fine di liberare risorse da processi a basso valore aggiunto e reindirizzarli su quelli che creano valore.
- **Apprendimento e crescita.** La prospettiva è volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'Ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione, nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto
- **Economico-Finanziaria.** La prospettiva è orientata al monitoraggio degli indicatori economico-finanziari al fine di valutare, tenuto conto delle priorità definite nella programmazione strategica, la capacità dell'Ente di perseguire l'equilibrio di bilancio.



## LA MAPPA STRATEGICA SECONDO LE QUATTRO PROSPETTIVE DI PERFORMANCE

Utenti- imprese- territorio	OS_13 Affermare un'immagine coerente alla nuova mission della CCIAA TNO attraverso un accesso sistematico e strutturato a tutti i media tradizionali e digitali, compresi quelli abilitati da tecnologie 4.0	OS_2.1 Stimolare lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali quale fattori di competitività dell'area Toscana nord ovest	OS_2.2 Orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese mediante un'analisi economica sistematica dei sistemi produttivi e delle loro traiettorie di sviluppo	OS_2.3 Sostenere la doppia transizione ecologica e digitale, promozione innovazione tecnologica ed organizzativa, sostegno alla nascita e alla crescita di imprese tradizionali e innovative	OS_2.4 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	OS_2.5 Sostenere la filiera del turismo, delle imprese culturali e creative e la valorizzazione integrata del territorio	OS_2.6 Supportare lo sviluppo del mercato del lavoro, l'orientamento, la diffusione e certificazione di competenze in linea coi fabbisogni occupazionali delle imprese	OS_3.2 Implementare le attività di regolazione del mercato, sviluppo accordi interistituzionali, collaborazioni con le associazioni dei consumatori	OS_3.3 Supportare la sfida del paese per una giustizia più rapida e efficace sviluppando le attività di mediazione e arbitrato	OS_3.4 Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa, la crescita della cultura finanziaria
	OS_14 Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento	OS_15 Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse								
Economico- finanziaria										
Apprendimento e crescita										
Processi interni										

La rappresentazione per missioni secondo la "Classification Of the Functions Of Government" (COFOG) dei 3 ambiti strategici e dei 16 obiettivi Camera di Commercio TNO:

MISSIONE - 011 - Competitività e sviluppo imprese						
PROGRAMMA - 005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo						
OS_01.02 - Supportare l'innovazione dei processi e dei servizi camerali, sviluppo di piattaforme collaborative e workplaces, sviluppo di nuovo canali di comunicazione con i clienti e gli utenti (Peso: 16,66%)						
Risorse 2025 aggiornate	3.416,00 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2025	2026	2027		
IS_0102_A3.1_02 - Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM Misura la capacità della Camera di raggiungere i target delle attività camerali attraverso attività di comunicazione multicanale. (Peso: 25%)	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n" / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	>=35,5%	>=anno n-1	>=anno n-1	Efficacia	Trasversale
IS_0102_02 - Grado di accessibilità digitale della comunicazione dell'Ente Misura la capacità di migliorare l'accesso alle persone con disabilità, ai servizi informatici e telematici dell'Ente (Peso: 25%)	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIA)	>= 90%	100%	100%	Qualità	Trasversale
IS_0102_03 - Protocolli di intesa sottoscritti (Peso: 25%)	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	>= 5 N.	>= 5 N.	>= 5 N.	Volume	Trasversale



IS_0303_02 - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc, effettuate dall'ufficio/servizio verso la propria utenza Esprime la costante attenzione della Camera alla soddisfazione dei propri utenti rilevata mediante un'indagine "continua" di customer satisfaction realizzata tramite ISR (Peso: 25%)	Numero punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari dell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR / Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR	>= 90%	>= 90 %	>= 90 %	Qualità	Trasversale
--	--	--------	---------	---------	---------	-------------

**OS\_02.01 - Stimolare lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali quale fattori di competitività dell'area Toscana nord ovest (Peso: 16,66%)**

<b>Risorse 2025 aggiornate</b>	102.500,00 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2025	2026	2027		
IS_0201 - Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato. Esprime l'impegno camerale sulla tematica infrastrutturale del territorio (Peso: 100,00%)	Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato	(Peso: 25,00%)	>= 3 N.	>= 3 N.	Efficacia	Servizio Supporto direzione + ISR

**OS\_02.02 - Orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese mediante un'analisi economica sistematica dei sistemi produttivi e delle loro traiettorie di sviluppo (Peso: 16,66%)**

<b>Risorse 2025 aggiornate</b>	175.000,00 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2025	2026	2027		
IS_0202 - Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese	Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese	>= 15 N.	>= 15 N.	>=16 N.	Qualità	Servizio Supporto direzione + ISR



Esprime la capacità della Camera di analizzare i sistemi produttivi del territorio e i trends settoriali per offrire elementi di stimolo alla competitività delle imprese.

(Peso: 100,00%)

### OS\_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

<b>Risorse 2025 aggiornate</b>	3.773.722,15 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2025	2026	2027		
IS_0203_OC_TD_03 - Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID (Peso: 25,00%)	Numero partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID nell'anno N	>= 925 N.	> anno N-1	> anno N-1	Volume	Servizio Sviluppo imprese + ISI
IS_0203_OC_DTDE_01 - Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese Misura l'incidenza degli assessment condotti sulla doppia transizione (digitale ed ecologica) rispetto al bacino imprenditoriale di riferimento (Peso: 25,00%)	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10 mila imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 23 N.	>= 23 N	> anno N-1	Efficacia	Servizio Sviluppo imprese + ISI
IS_0203_OC_DTDE_02 - Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate Indica il volume delle attività informative e di sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla doppia transizione (Peso: 25,00%)	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	>=40	>= anno N-1	>= anno N-1	Volume	Servizio Sviluppo imprese + ISI + LIT





IS_0203_OC_DTDE_04 - Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite  Rappresenta l'evoluzione della maturità digitale delle imprese assistite rispetto all'esercizio precedente (Peso: 25,00%)	Livello medio del grado di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12 anno N / Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12 anno N-1	> anno N-1	> anno N-1	> anno N-1	Efficacia	Servizio Sviluppo imprese + ISI
---	---	------------	------------	------------	-----------	---------------------------------

**OS\_02.05 - Sostenere la filiera del turismo, delle imprese culturali e creative e la valorizzazione integrata del territorio (Peso: 16,66%)**

<b>Risorse 2025 aggiornate</b>	1.824.170,30 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2025	2026	2027		
IS_0205_EC19.1 - Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione  Misura il valore del diritto annuale (al netto dell'accantonamento) restituito al tessuto economico mediante gli Interventi economici. (Peso: 100,00%)	(Interventi economici + Totale costi della macro-funzione D) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	>= 85%	>= 85%	>= 85%	Efficacia	Trasversale

**OS\_02.06 - Supportare lo sviluppo del mercato del lavoro, l'orientamento, la diffusione e certificazione di competenze in linea coi fabbisogni occupazionali delle imprese (Peso: 16,66%)**

<b>Risorse 2025 aggiornate</b>	340.958,51 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2025	2026	2027		
IS_0206 - N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera	N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera	> 5.500 N.	> anno N-1	> anno N-1	Efficacia	Servizio Sviluppo imprese + ISI



Misura l'impegno della Camera sul fronte della formazione e dell'orientamento al lavoro.

(Peso: 100,00%)

## MISSIONE - 012 - Regolazione dei mercati

### PROGRAMMA - 004 - Vigilanza e tutela dei consumatori

OS\_03.01 - Valorizzare il patrimonio di dati del Registro delle imprese in quanto Banca Dati Nazionale chiamata ad entrare nella Piattaforma Digitale Nazionale Dati (canc., iscriz.PEC,Tit.effet.,rev.albi ruoli). (Peso: 25,00%)

<b>Risorse 2025 aggiornate</b>	261.584,00 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2025	2026	2027		
IS_0301_C1.1_07 - Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese. (Peso: 25,00%)	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese (RI+AR)	<= 1,9 gg	<= 1,9 gg	<= 1,9 gg	Qualità	Servizi RI società; RI imprese individuali; Attività regolamentate e verifiche legali
IS_0301_OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12 (Peso: 25,00%)	Numero imprese aderenti Cassetto digitale dell'anno N / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 58%	> anno N-1	> anno N-1	Efficacia	Servizio Sportello Polifunzionale e digitalizzazione imprese
IS_0301_OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive (Peso: 25,00%)	Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N / 100 imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 11 N.	> anno N-1	> anno N-1	Efficacia	Servizio Sportello Polifunzionale e digitalizzazione imprese



IS_0301 - Conclusione procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative (tutte le forme giuridiche) Misura il miglioramento della qualità dell'informazione per le imprese mediante iniziative continue volte alla cancellazione d'ufficio di imprese non più operative (tutte le forme giuridiche) (Peso: 25,00%)	Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative	>= 1000 N.	>= 1.000 N.	>= 1.000 N.	Qualità	Servizi RI società; RI imprese individuali;
--	--	------------	-------------	-------------	---------	---

**OS\_03.02 - Implementare le attività di regolazione del mercato, sviluppo accordi interistituzionali, collaborazioni con le associazioni dei consumatori (metrico, vigilanza, sportello consumatori) (Peso: 25,00%)**

<b>Risorse 2025 aggiornate</b>	93.070,00 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2025	2026	2027		
IS_0302 - Numero verifiche utenti metrici effettuate nell'anno N rispetto all'anno N-1 Esprime la volontà camerale di tutelare imprese e consumatori attraverso attività di verifica volta a prevenire comportamenti illeciti (Peso: 100,00%)	Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno corrente (N) / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno precedente (N -1)	>= 1,01 N.	>= 1,01 N	>= 1,01 N	Efficienza	Servizio Metrico e controllo prodotti

**OS\_03.03 - Supportare la sfida del paese per una giustizia più rapida e efficace sviluppando le attività di mediazione e arbitrato (Peso: 25,00%)**

<b>Risorse 2025 aggiornate</b>	210.200,00 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2025	2026	2027		
IS_0303_03 - Livello di efficienza del servizio di mediazione e conciliazione Misura il margine di contribuzione del servizio di mediazione/conciliazione	Proventi del sottoprocesso C2.7.2 "Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale" anno N / Risorse (costi diretti + interventi economici) assorbite dal	> 1	>= anno N-1.	>= anno N-1.	Efficienza	Servizio Regolazione mercato e tutela consumatore



(Peso: 80,00%)	sottoprocesso C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale anno N					
IS_0303_02 - Presidio del livello di soddisfazione dell'utenza del servizio di mediazione: indagine continua ISR con risultati >= a "soddisfatto", pari al livello 4 su una scala 1-5 Esprime la costante attenzione della Camera alla soddisfazione dei propri utenti rilevata mediante un'indagine "continua" di customer satisfaction realizzata tramite ISR (Peso: 20,00%)	Numero punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari dell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR / Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR	>= 75%	>= 76 %	>= 76 %	Qualità	Servizio Regolazione mercato e tutela consumatore
<b>OS_03.04 - Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa, la crescita della cultura finanziaria (Peso: 25,00%)</b>						
<b>Risorse 2025 aggiornate</b>	50.000,00 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2025	2026	2027		
IS_0304 - Volume di procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento Indica l'incremento delle procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento (Peso: 100,00%)	N. procedure di composizione crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno N / N. procedure di composizione crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno N-1	>= 1 N.	>= 1 N.	>= 1 N.	Efficacia	Servizio Prevenzione crisi e Brevetti
<b>MISSIONE - 016 - Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo</b>						
<b>PROGRAMMA - 005 - Internazionalizzazione e Made in Italy</b>						

**OS\_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 (Peso: 16,66%)**

<b>Risorse 2025 aggiornate</b>	1.486.961,24 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2025	2026	2027		
IS_0204_OC_Int_01 - Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione Misura la numerosità delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione (promozione, formazione, seminari, ecc.) (Peso: 33,00%)	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N	>= 650 N.	>= anno N-1	>= anno N-1	Volume	Servizio Internazionalizzazione
IS_0204_OC_Int_02 - Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati Esprime il volume di attività degli incontri e degli eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema (Peso: 33,00%)	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	>= 140 N.	>= anno N-1	>= anno N-1	Volume	Servizio Internazionalizzazione + LIT
IS_0204_OC_Int_03 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione Misura l'incidenza delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese esportatrici (Peso: 34,00%)	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N / Numero imprese esportatrici	>= 21%	>=22%	>=22%	Efficacia	Servizio Internazionalizzazione

**MISSIONE - 032 - Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche****PROGRAMMA - 002 - Indirizzo politico**

**OS\_01.03 - Affermare un'immagine coerente alla nuova mission della CCIAA TNO attraverso un accesso sistematico e strutturato a tutti i media tradizionali e digitali, compresi quelli abilitati da tecnologie 4.0 (Peso: 16,66%)**

<b>Risorse 2025 aggiornate</b>	132.417,80 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2025	2026	2027		
IS_0103_01- Grado di evoluzione della comunicazione social  Esprime l'evluzione della presenza dell'Ente nei canali social  (Peso: 100,00%)	Numero complessivo utenti canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower Linkedin) dell'Ente anno N / N. complessivo utenti canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower Linkedin) dell'Ente anno N-1	>= 109%	>= anno N-1	>= anno N-1		Servizio Relazioni Esterne

**PROGRAMMA - 003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza**

**OS\_01.01 - Curare la crescita delle competenze e la valorizzazione del capitale umano per creare una PA attrattiva e stimolante per le risorse umane (Peso: 16,70%)**

<b>Risorse 2025 aggiornate</b>	- €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2025	2026	2027		
IS_0101 - Rilevazione benessere organizzativo  Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente  (Peso: 50,00%)	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	>= 1 N.	>= 1 N.	>= 1 N.	Efficienza	Servizio Gestione Risorse umane



IS_0101 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale. Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative progettate anche in collaborazione con Unioncamere (Peso: 50,00%)	N. di dipendenti (personale dirigente e non) che hanno seguito attività formative per un totale di almeno 40 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	>= 95%	>= 95 %	>= 95 %	Efficacia	Servizio Gestione Risorse umane
--	---	--------	---------	---------	-----------	---------------------------------

**OS\_01.04 - Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento (Peso: 16,66%)**

<b>Risorse 2025 aggiornate</b>	46.000,00 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2025	2026	2027		
IS_0104 - Indice di struttura primario Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio. (Peso: 50,00%)	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	>= 140%	>= 140%	>= 140%	Salute economica	Servizio Gestione Risorse economiche e finanziarie
IS_0104 - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente Esprime la volontà della Camera di monitorare e contenere nel tempo i consumi di energia elettrica (Peso: 50,00%)	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica anno N-	< anno N-1	< anno N-1	< anno N-1		Servizi Patrimonio

**OS\_01.05 - Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse (Peso: 16,66%)**

<b>Risorse 2025 aggiornate</b>	- €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2025	2026	2027		
IS_0105_EC07 - Capacità di generare proventi aggiuntivi	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri + Proventi da gestione di beni e servizi /	>= 8%	>=8%	>= 8%	Efficacia	Trasversale



Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria. (Peso: 25,00%)	Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)					
IS_0105_B3.1_02 - Percentuale di incasso del Diritto annuale Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza del 31/12 al netto del risconto maggiorazione 20% DA (Peso: 25,00%)	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto del risconto da maggiorazione DA e di interessi e delle sanzioni	>= 70%	>= 70%	>= 70%	Qualità	Servizio Gestione Partecipate e Diritto annuale
IS_IS0102_EC27 - Indice equilibrio strutturale  Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali  (Peso: 25,00%)	(Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - Oneri strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale)) / Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)	>= 15,5%	>= 16 %	>= 16 %	Salute economica	Trasversale
IS_0105_B3.2_01_rev2018 - Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) Indica il ritardo medio della Camera di commercio per il pagamento delle fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori. (Peso: 25,00%)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	<= 0 gg.	<= 0gg.	<= 0 gg.	Efficacia	Servizio Gestione Risorse economiche e finanziarie





**OS\_01.06 - Migliorare la trasparenza della camera di commercio e le azioni di prevenzione della corruzione (Peso: 16,66%)**

<b>Risorse 2025 aggiornate</b>	- €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2025	2026	2027		
IS_0106_DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV (Peso: 100%)	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	= 1 N.	= 1 N.	= 1 N.	Efficacia	Servizio Compliance normativa

## RAPPRESENTAZIONE DEL VALORE PUBBLICO

La rappresentazione per missioni secondo la “Classification Of the Functions Of Government” (COFOG) dei 3 ambiti strategici e dei 16 obiettivi Camera di Commercio TNO appena analizzata, si ripropone di seguito secondo l’articolazione originaria definita dal Consiglio camerale con l’indicazione delle dimensioni di analisi della Balance score card (BSC) e delle missioni COFOG:

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI	BSC	MISSIONE
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	01.01 - Curare la crescita delle competenze e la valorizzazione del capitale umano per creare una PA attrattiva e stimolante per le risorse umane	APPRENDIMENTO E CRESCITA	032 SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI PA
	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	PROCESSI INTERNI	011 COMPETITIVITA' IMPRESE
	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	UTENTI - IMPRESE - TERRITORIO	032 SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI PA
	01.04 - Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento	ECONOMICO - FINANZIARIO	
	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	PROCESSI INTERNI	
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	02.01 - Stimolare lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali quale fattori di competitività dell'area Toscana nord ovest	UTENTI - IMPRESE - TERRITORIO	011 COMPETITIVITA' IMPRESE
	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.		
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	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.)	PROCESSI INTERNI	012 REGOLAZIONE DEI MERCATI
	03.02 - Implementare le attività di regolazione del mercato, sviluppo accordi interistituzionali, collaborazioni con le associazioni dei consumatori (metrico, vigilanza, sportello consumatori)	UTENTI - IMPRESE - TERRITORIO	
	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		

### Efficientamento energetico

Nell'ottobre 2022 con la nota n. 2/2022 il Dipartimento della Funzione Pubblica ha sottolineato l'importanza del contributo che può essere apportato dalle Amministrazioni pubbliche agli obiettivi legati al risparmio e all'efficientamento energetico. Ha invitato tutte le PA a valutare l'inserimento, tra gli obiettivi della sezione *Valore pubblico*, specifici target legati all'efficientamento energetico. La CCIAA TNO già nel 2023, suo primo anno di vita, ha definito obiettivi di efficientamento per le proprie sedi. In particolare nel 2023, a seguito della diagnosi energetica svolta sulla sede di Pisa, è stato completato il progetto di efficientamento con la sostituzione di tutti gli infissi. Nello stesso anno è stata svolta la diagnosi energetica presso la sede di Massa Carrara e nel 2024 sono state realizzate le attività necessarie al miglioramento energetico diagnosticato. Per tutte le sedi è inserito un obiettivo di riduzione progressiva dei consumi di energia elettrica.

### La valutazione della soddisfazione percepita dall'utenza

L'attenzione agli stakeholder, resa persino cogente dalle ultime novità normative sulla performance pubblica, richiede la valutazione della soddisfazione percepita dall'utenza accanto alla misurazione della performance erogata (Carta dei servizi). Accanto a questo, la sfida si sposta sulle analisi di impatto delle azioni pubbliche, per ricercare strumenti che consentano di apprezzarne l'utilità nel medio termine.

Ma qual è il sistema degli stakeholder delle Camere di Commercio? Di seguito un'infografica sintetica.

Stakeholder Map		Imprese Territorio			Processi Interni	Crescita e sviluppo	Economico-Finanziario
		Servizi Anagrafico-certificativi	Regolazione mercato	Promozione			
Sistema economico territoriale	Imprese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Associazioni di categoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Consumatori Cittadini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Sistema Creditizio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Stakeholder Interni	Risorse umane				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il Sistema Istituzionale	Sistema camerale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Altre PA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Il Sistema Sociale	NO_profit		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	Sistema del sapere e della cultura			<input type="checkbox"/>			

La performance organizzativa degli enti pubblici non può prescindere dal giudizio degli stakeholder, e in particolare di coloro che ne sostengono il finanziamento.

Questo è un principio di advocacy che deve permeare tutta l'attività del settore pubblico e per questo è richiesto alle amministrazioni non solo di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare adeguate forme di partecipazione, ma di rendere queste ultime parte integrante del processo di valutazione delle proprie politiche e strategie.

Ne deriva quindi la necessità di realizzare indagini adeguate e costanti nel tempo per sondare la percezione degli utenti dei servizi.

Le rilevazioni devono essere strutturate in relazione all'obiettivo conoscitivo e alla tipologia di indicatori che si intendono determinare.

La Camera di Commercio TNO al fine di conoscere il gradimento e la valutazione dei servizi offerti somministra agli utenti, rispetto alle singole iniziative realizzate, un questionario di gradimento che è sempre disponibile per la compilazione da parte dell'utenza anche sul sito internet camerale. Inoltre, somministra un questionario specifico al termine di ogni evento.

Nel corso dell'anno, attraverso la propria Azienda Speciale ISR è stata condotta un'indagine per monitorare il contributo dell'Ente al "benessere economico, sociale e ambientale" dei propri utenti e stakeholders, che parte dall'analisi dei servizi "obbligatori" (DM 7 marzo 2019) sulla base delle linee guida elaborate da Unioncamere nazionale nel 2019.

L'esito di queste indagini costituisce uno strumento di supporto al controllo e quindi, di conseguenza, alla pianificazione strategica, facendo confluire i dati derivanti dal suo sviluppo all'interno della BSC, offrendo parametri utili per valutare la performance realizzata e l'efficacia della strategia intrapresa in termini di valore pubblico creato.

Gli esiti di tali rilevazioni e indagini costituiscono una base di partenza per rimpostare azioni di miglioramento a breve e medio termine.

Insieme all'indagine annuale di clima interno, elaborata sulla base delle linee guida della Funzione Pubblica, la mappatura degli stakeholders realizzata lo scorso anno e le indagini di customer satisfaction costituiscono i primi significativi passi nella direzione della "valutazione partecipativa" di TNO.

### 3.2 – Performance operativa

Attraverso il processo di "cascading" gli obiettivi strategici vengono declinati in obiettivi annuali di Ente che confluiscono nel Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi, che forma parte integrante del preventivo (PIRA).

L'insieme degli obiettivi annuali di Ente è affidato alla responsabilità del Segretario generale che ne cura l'attuazione. Il grado di realizzazione del PIRA è parte essenziale della sua valutazione individuale.

Gli obiettivi annuali di Ente sono poi declinati sulle aree e assegnati alla responsabilità dei Dirigenti per specifiche competenze.

Dal livello dirigenziale, la definizione delle attività necessarie al perseguimento degli obiettivi, le tappe intermedie, la definizione del contributo delle singole unità organizzative danno vita, a cascading, al processo attraverso il quale si assicura l'attuazione delle strategie.

Ciascuno di questi obiettivi annuali, di Ente e operativi, ha associati uno o più indicatori con target misurabili.

Gli obiettivi operativi sono traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo strategico cui si riferiscono.

Gli obiettivi annuali vengono assegnati alle singole Unità organizzative con atti privatistici della dirigenza nell'ambito del proprio potere gestionale e sono strettamente discendenti e correlati agli obiettivi strategici.

Il CCNL Funzioni Locali per il triennio 2019-2021 all'art. 79 comma 2 lett. c) prevede che gli enti possano destinare al Fondo risorse decentrate, "risorse finalizzate ad adeguare le disponibilità del Fondo sulla base di scelte organizzative, gestionali e di politica retributiva degli enti, anche connesse ad assunzioni di personale a tempo determinato, ove nel bilancio sussista la relativa capacità di spesa; in tale ambito sono ricomprese le risorse di cui all'art. 98, comma 1, lett. c) del presente CCNL; in relazione alla finalità di cui alla presente lettera, le Camere di Commercio possono definire anche obiettivi legati ai processi di riorganizzazione e di fusione, derivanti dalla riforma di cui al D. lgs. n. 219/2016".

A questo proposito, considerata la vision dell'Ente che si declina nella collocazione al primo posto del programma di mandato della valorizzazione delle risorse umane, quale leva prioritaria di conseguimento della propria missione, la Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest, forte del suo equilibrio economico patrimoniale e finanziario, procederà ad individuare risorse ad hoc per l'incentivazione del personale verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La Giunta camerale con apposito provvedimento definirà le risorse connesse al raggiungimento di singoli obiettivi in sede di definizione del fondo per le Fondo risorse decentrate

Le risorse destinate a preventivo ad incrementare il Fondo risorse decentrate verranno “liberate”, ovvero rese effettivamente disponibili a consuntivo, sulla base del grado di raggiungimento dei target prefissati al momento dell'approvazione della Relazione Performance da parte della Giunta camerale e con la sua successiva validazione da parte dell'Organismo Indipendente di valutazione.

Per l'anno 2025 le risorse integrative saranno connesse direttamente al grado di raggiungimento dei 16 obiettivi strategici individuati dalla Relazione Previsionale e Programmatica – più volte già ricordati in precedenza - per come misurati in termini di indicatori e target annuali e ai connessi obiettivi, indicatori e target operativi.

In sede di costruzione del Fondo per le risorse decentrate saranno precisati importi e pesi relativi dei diversi obiettivi.

### 3.3 – Pari opportunità

Il tema delle pari opportunità costituisce un elemento di fondamentale importanza 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.

Le amministrazioni pubbliche, infatti, sono tenute, come disposto dal Codice delle pari opportunità (D. lgs. 198/2006) e dal D. Lgs. 165/2001, ad adottare il Piano Triennale per le azioni positive volte ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.

Con l'introduzione del PIAO, anche le azioni positive, inserite in una visione complessiva dello sviluppo dell'Ente, entrano a far parte della pianificazione strategica, in quanto rivestono un'importanza fondamentale poiché mirano a garantire un ambiente inclusivo ed equo per tutti i dipendenti. Si concretizzano in azioni intraprese dall'ente sui temi del benessere organizzativo, salute e sicurezza, delle pari opportunità, della parità di genere, della prevenzione e contrasto alle discriminazioni e della conciliazione vita lavoro.

Il contesto interno della Camera della Toscana Nord-Ovest al 01.01.2025 è caratterizzato dalla presenza di 115 dipendenti, rispetto ai 119 presenti al 01/01/2024, di cui circa il 70% donne e 30% uomini. Il personale risulta quindi diminuito di ulteriori quattro unità rispetto alle tre unità cessate nel 2023; la predominanza del genere femminile anche nel 2025 si conferma, netta. Tale dato evidenzia la sostanziale assenza di ostacoli di genere nell'accesso al lavoro.

Anche la composizione del personale per categoria, con particolare riferimento alla categoria più elevata e alla dirigenza, evidenzia una situazione di assenza di criticità sotto il profilo della differenza di genere nello sviluppo della crescita professionale.

Così come previsto dall'art. 57 del D. Lgs. n. 165/2001, modificato dall'art. 21 della Legge n. 183/2010, è stato costituito presso la CCIAA TNO, il primo Comitato Unico di Garanzia (CUG) (Determinazione del Segretario Generale n. 45 del 28 febbraio 2023) che, per il triennio 2025-2027 ha proposto i seguenti obiettivi e azioni positive:

1. promuovere il ruolo del CUG;
2. favorire iniziative di formazione del personale e di sviluppo delle professionalità;

3. conciliare i tempi di lavoro/famiglia;
4. consolidare la promozione del benessere organizzativo e la qualità dell'ambiente.

Per rispondere alle sollecitazioni del C.U.G. e **favorire il benessere organizzativo e l'engagement dei dipendenti**, la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest prevede le seguenti azioni:

1. attuazione alle direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23/3/2023, del 28/11/2023 e del 14/01/2025 in materia di formazione, in quanto leva fondamentale per sostenere il processo di transizione verso il lavoro agile, prevedendo percorsi formativi di almeno 40 ore annue per i propri dipendenti;
2. proseguire il percorso di team building mediante l'organizzazione di n. 1 evento rivolto a tutto il personale;
3. attuazione del Disciplinare per l'utilizzo del lavoro agile approvato con OdS del 17 dicembre 2024;
4. realizzazione Indagine sul benessere del personale (entro 31/12/2025) ed invio dei relativi risultati al CUG.

### 3.4 – Performance individuale

Gli obiettivi individuali, come anticipato, sono strettamente correlati - secondo la metodologia del "cascading" - alla strategia dell'Ente e contribuiscono, secondo una sequenza di rapporti causa-effetto, alla realizzazione della stessa. Di seguito si rappresentano gli obiettivi 2025 derivanti direttamente dal PIRA 2025, integrati dagli obiettivi di Area per l'anno 2025.

OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE 2025 - CRUSCOTTO PIRA 2025		
Indicatore	Algoritmo	Target 2025
IS_0102_A3.1_02 A3.1_02 - Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n" / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	$\geq 35,5 \%$
IS_0105_B3.1 B3.1_02_rev2023 - Percentuale di incasso del Diritto annuale (rev2023)	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto del sconto da maggiorazione D.A e di interessi e delle sanzioni	$\geq 70,00 \%$
IS_0105_B3.2_01 B3.2_01_rev2018 - Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	$\leq 0$ gg
IS_0103_01Com Com_001Bis - Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	Numero complessivo utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'ente nell'anno N / Numero complessivo utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'ente nell'anno N-1	$\geq 109\%$
IS_0301_Cancellaz - Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative (tutte le forme giuridiche)	Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative	$\geq 1.000$ N.
IS_0106_DFP 4.3 DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	1 N.
IS_0104_EC05 EC05.1 - Indice di struttura primario	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	$\geq 140\%$
IS_0105_EC07 EC07 - Capacità di generare proventi aggiuntivi	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri + Proventi da gestione di beni e servizi / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	$\geq 8,00 \%$





IS_0205_EC19.1 EC19.1 - Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	(Interventi economici + Totale costi della macro-funzione D) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	>= 85,00 %
IS_0105_EC27 EC27 - Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali  ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]	>= 15,50 %
IS_0102_04 - Grado di accessibilità digitale della comunicazione dell'Ente	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIA)	>=90%
IS_0101 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale.	N. di dipendenti (personale dirigente e non) che hanno seguito attività formative per un totale di almeno 40 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	>= 95,00 %
IS_0303_03 - Livello di efficienza del servizio di mediazione e conciliazione	Proventi del sottoprocesso C2.7.2 "Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale" anno N / Risorse (costi diretti + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale anno N	> 1 N.
IS_0102_06 - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc, effettuate dall'ufficio/servizio verso la propria utenza	Numero punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari dell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR / Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR	>= 90,00 %
IS_0206_StudOrient - N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera	N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera	> 5.500 N.
IS_0201_Infrastrutt - Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato.	Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato	>= 3 N.
IS_0302_ActivRegMerc - Numero verifiche utenti metrici effettuate nell'anno N rispetto all'anno N-1	Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno corrente (N) / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno precedente (N -1)	>= 1,01 N.
IS_0203_OC_DTDE_01 OC_DTDE_01 - Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno	>= 23 N.
IS_0203_OC_DTDE_02 OC_DTDE_02 - Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	>= 40 N.
IS_0203_OC_DTDE_04 OC_DTDE_04 - Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite	Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12 anno N / Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12 anno N -1	> anno N-1
IS_0204_OC_Int_01 OC_Int_01 - Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N	>= 650 N.
IS_0204_OC_Int_02 OC_Int_02 - Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	>= 140 N.
IS_0204_OC_Int_03 OC_Int_03 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N / Numero imprese esportatrici	>= 21,00 %
IS_0301_OC_TBS_02 OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale	Numero imprese aderenti Cassetto digitale dell'anno N / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 58,00 %
IS_0301_OC_TBS_03 OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali	Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N / 100 imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 11 N.
IS_0203_OC_TD_03 OC_TD_03 - Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID	Numero partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID nell'anno N	>= 925 N.





IS_0303_02 - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc, effettuate dall'ufficio/servizio verso la propria utenza	Numero punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari dell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR / N. totale questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR.	>= 90,00 %
IS_0102_05 - Protocolli di intesa sottoscritti	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	>= 5 N.
IS_0202_AnalisiEcon - Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese	Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese	>= 15 N.
IS_0104_RidConsElet - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente	N. Kwh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno N	< anno N-1
IS_0101_IndagPeople - Rilevazione benessere organizzativo	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	>= 1 N.
IS_0301_C1.1_07 - Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese (RI+AR) al netto dei tempi di sospensione (Fonte Priamo a+b+d)	<= 1,90 gg
IS_0304_CrisiImprN-1 - Volume di procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento	N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno corrente (anno N) / N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno precedente (anno N-1)	>= 1 N.
<b>OBIETTIVI DI AREA</b>		
OA_TRASV_2025 - Razionalizzazione dell'organizzazione della struttura camerale	Definizione della nuova macro e micro struttura camerale	Entro il 30/09
OA_TRASV_02_2025 - Razionalizzazione degli spazi CCIAA TNO destinati all'attività istituzionale	Presentazione alla Giunta di una proposta di razionalizzazione e contenimento degli spazi	Entro 31-05-2025
OA_SG_01_2025 - Coordinamento e supervisione procedure per assunzione di nuove unità di personale	N. procedure concorsuali attivate nell'anno N-1 e concluse nell'anno N + n. procedure attuate previste dal Piano Triennale delle assunzioni anno N / N. procedure concorsuali attivate e non concluse nell'anno N-1 + n. procedure previste dal Piano Triennale delle assunzioni anno N	100 %
OA_SG_02_2025 - Coordinamento sull'attuazione delle decisioni di Giunta in merito al progetto complessivo sulla sede di Lucca	Report alla Giunta	>= 1 N.
OA_SG_03_2025 - Coordinamento attività dei bracci operativi in sinergia con l'azione camerale	Realizzazione progetto di adeguamento della forma giuridica di Lucca In-ec	Entro 31/12/2025
OA_SG_05_2025 - Coordinamento ciclo della performance	N. di difformità di rilievo segnalate da OIV sul ciclo performance TNO (PIAO, Relazione Performance, monitoraggio performance)	0 N.

**OBIETTIVI 2025 DIRIGENTE AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA E SERVIZI DIGITALI**

Indicatore	Algoritmo	Target 2025
IS_01.05_B3.2_01 B3.2_01_rev2018 - Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	<= 0 gg
IS_0301_Cancellaz - Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative (tutte le forme giuridiche)	Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative	>= 1.000 N.
IS_0106_DFP 4.3 DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	1 N.



IS_0105_EC27 EC27 - Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali  ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]	>= 15,50 %
IS_0102_04 - Grado di accessibilità digitale della comunicazione dell'Ente	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIA)	>=90%
IS_0101 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale.	N. di dipendenti (personale dirigente e non) che hanno seguito attività formative per un totale di almeno 40 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	>= 95,00 %
IS_0102_06 - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc, effettuate dall'ufficio/servizio verso la propria utenza	Numero punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari dell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR / Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR	>= 90,00 %
IS_0301_OC_TBS_02 OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale	Numero imprese aderenti Cassetto digitale dell'anno N / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 58,00 %
IS_0301_OC_TBS_03 OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali	Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N / 100 imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 11 N.
IS_0102_05 - Protocolli di intesa sottoscritti	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	>= 5 N.
IS_0104_RidConsElet - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente.	N. Kwh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno N	< anno N-1
IS_0101_IndagPeople - Rilevazione benessere organizzativo	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	>= 1 N.
IS_0301_C1.1_07 - Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese (RI+AR) al netto dei tempi di sospensione (Fonte Priamo a+b+d)	<= 1,90 gg
<b>OBIETTIVI DI AREA</b>		
OA_TRASV_2025 - Razionalizzazione dell'organizzazione della struttura camerale	Definizione della nuova macro e micro struttura camerale	entro il 30/09
OA_AC_01_2025 - Migliorare la qualità dei dati del RI: attuazione annualità 2025 del progetto triennale "Messa a punto dell'organizzazione volta a mantenere elevati standard di prestazioni di servizi"	Attività realizzate annualità 2025 del progetto triennale / Attività previste annualità 2025 nel progetto triennale	>= 1 N.
OA_AC_02_2025 - Miglioramento performance CCIAA TNO sugli indicatori della Dashboard per il monitoraggio della Transizione Digitale	Risultati conseguiti al 31/12 anno N sui kpi di competenza	>= media regionale al 31/12 anno N-1
OA_AC_03_2025 - Istituzione nel Registro Imprese della sezione speciale delle imprese culturali e creative: Iniziative per la diffusione della conoscenza	Realizzazione di seminari/convegni/campagne informative	>= 1 N.
OA_AC_04_2025 - Garantire il rispetto della normativa sulla trasparenza, anticorruzione e privacy	n. rilievi presentati da OIV	0 N.



OBIETTIVI 2025 DIRIGENTE AREA AMMINISTRAZIONE		
Indicatore	Algoritmo	Target 2025
IS_0105_B3.1_02 B3.1_02_rev2023 - Percentuale di incasso del Diritto annuale (rev2023)	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto del sconto da maggiorazione D.A e di interessi e delle sanzioni	$\geq 70,00 \%$
IS_0105_B3.2_01 B3.2_01_rev2018 - Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	$\leq 0$ gg
IS_0106_DFP 4.3 DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	1 N.
IS_0104_EC05_EC05.1 - Indice di struttura primario	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	$\geq 140,00 \%$
IS_0105_EC27_EC27 - Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali  ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]	$\geq 15,50 \%$
IS_0102_04 - Grado di accessibilità digitale della comunicazione dell'Ente	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIA)	$\geq 90,00\%$
IS_0101 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale.	N. di dipendenti (personale dirigente e non) che hanno seguito attività formative per un totale di almeno 40 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	$\geq 95,00 \%$
IS_0102_06 - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc, effettuate dall'ufficio/servizio verso la propria utenza	Numero punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari dell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR / Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR	$\geq 90,00 \%$
IS_0102_05 - Protocolli di intesa sottoscritti	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	$\geq 5$ N.
IS_0104_RidConsElet - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente.	N. Kwh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno N	< anno N-1
IS_0101_IndagPeople - Rilevazione benessere organizzativo	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	$\geq 1$ N.
OBIETTIVI DI AREA		
OA_TRASV_2025 - Razionalizzazione dell'organizzazione della struttura camerale	Definizione della nuova macro e micro struttura camerale	Entro 30-09
OA_TRASV_02_2025 - Razionalizzazione degli spazi CCIAA TNO destinati all'attività istituzionale	Presentazione alla Giunta di una proposta di razionalizzazione e contenimento degli spazi	Entro 31-05
OA_AB_01_2025 - SEDE DI LUCCA: Pianificazione operativa delle decisioni di Giunta in merito al progetto complessivo sulla sede di Lucca	Verifica congruità offerta economica per l'acquisto nuova sede Lucca	Entro 31-12
OA_AB_02_2025 - SEDE DI CARRARA: Valorizzazione del piano terra e delle sale	Realizzazione interventi di valorizzazione	Entro 31-12
OA_AB_03_2025 - SEDE DI PISA: Completamento dei lavori al fine di acquisire il CPI definitivo	Completamento dei lavori al fine di acquisire il CPI definitivo	Entro 31-12
OA_AB_04_2025 - Museo del Marmo: lavori di ristrutturazione	Realizzazione di 2/3 del valore dei lavori previsti dal progetto di riqualificazione	Entro 31-12



## OBIETTIVI 2025 DIRIGENTE AREA REGOLAZIONE DEL MERCATO

Indicatore	Algoritmo	Target 2025
IS_0102_A3.1_02 A3.1_02 - Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n" / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	$\geq 35,50 \%$
IS_0105_B3.2_01 B3.2_01_rev2018 - Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	$\leq 0$ gg
IS_0103_01Com_001Bis Com_001Bis - Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	Numero complessivo utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'ente nell'anno N / Numero complessivo utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'ente nell'anno N-1	$\geq 109,00 \%$
IS_0106_DFP 4.3 DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	1 N.
IS_0105_EC07 EC07 - Capacità di generare proventi aggiuntivi	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri + Proventi da gestione di beni e servizi / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	$\geq 8,00 \%$
IS_0205_EC19.1 EC19.1 - Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	(Interventi economici + Totale costi della macro-funzione D) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	$\geq 85,00 \%$
IS_0105_EC27 EC27 - Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali  ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]	$\geq 15,50 \%$
IS_0102_04 - Grado di accessibilità digitale della comunicazione dell'Ente	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIA)	$\geq 90\%$
IS_0101 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale.	N. di dipendenti (personale dirigente e non) che hanno seguito attività formative per un totale di almeno 40 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	$\geq 95,00 \%$
IS_0303_03 - Livello di efficienza del servizio di mediazione e conciliazione	Proventi del sottoprocesso C2.7.2 "Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale" anno N / Risorse (costi diretti + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale anno N	$> 1$ N.
IS_0102_06 - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc, effettuate dall'ufficio/servizio verso la propria utenza	Numero punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari dell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR / Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR	$\geq 90,00 \%$
IS_0302_ActivRegMerc - Numero verifiche utenti metrici effettuate nell'anno N rispetto all'anno N-1	Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno corrente (N) / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno precedente (N -1)	$\geq 1,01$ N.
IS_0303_02 - Presidio del livello di soddisfazione dell'utenza del servizio di mediazione: indagine continua ISR con risultati $\geq$ a "soddisfatto", pari al livello 4 su una scala 1-5	Numero punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari dell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR / N. totale questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR.	$\geq 75,00 \%$
IS_0102_05 - Protocolli di intesa sottoscritti	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	$\geq 5$ N.
IS_0104_RidConsElet - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente.	N. Kwh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno N	$<$ anno N-1



IS_0101_IndagPeople - Rilevazione benessere organizzativo	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	>= 1 N.
IS_0304_CrisilmpN-1 - Volume di procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento	N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno corrente (anno N) / N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno precedente (anno N-1)	>= 1 N.
<b>OBIETTIVI DI AREA</b>		
OA_TRASV_2025 - Razionalizzazione dell'organizzazione della struttura camerale	Definizione della nuova macro e micro struttura camerale	Entro il 30-09
OA_RM_01_2025 - Grado di sinergia con le Autorità garanti della concorrenza e del mercato e per lo sviluppo delle attività dell'Organismo di Composizione delle crisi.	Sottoscrizione convenzioni/protocolli Regolazione mercato (1 per OCC e 1 per Regolazione mercato)	>= 2 N.
OA_RM_02_2025 - Grado di adeguamento dei Regolamenti di arbitrato, mediazione/conciliazione	N. regolamenti aggiornati	>= 1 N.
OA_RM_03_2025 - Coordinamento organizzazione eventi promozionale inerenti l'OCC, CN e Pat-lib	Organizzazione eventi promozionali	>= 3 N.
Formazione specialistica nuovi dirigenti	superamento degli esami previsti in tutti i moduli 2025 del percorso formativo EMMAP c/o SDA Bocconi	100%

<b>OBIETTIVI 2025 DIRIGENTE AREA PROMOZIONE E SVILUPPO DEL TERRITORIO</b>		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>
IS_0102_A3.1_02 A3.1_02 - Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n" / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 35,50 %
IS_0105_B3.2_01 B3.2_01_rev2018 - Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	<= 0 gg
IS_0103_01Com Com_001Bis - Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	N. complessivo utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'ente nell'anno N / N. complessivo utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'ente nell'anno N-1	>= 109,00 %
IS_0106_DFP 4.3 DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	1 N.
IS_0105_EC07 EC07 - Capacità di generare proventi aggiuntivi	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri + Proventi da gestione di beni e servizi / Proventi correnti (al netto fondo svalutazione crediti da DA)	>= 8,00 %
IS_0205_EC19.1 EC19.1 - Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	(Interventi economici + Totale costi della macro-funzione D) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da DA	>= 85,00 %
IS_0105_EC27 EC27 - Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali  ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]	>= 15,50 %



IS_0102_04 - Grado di accessibilità digitale della comunicazione dell'Ente	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIA)	>=90,00 %
IS_0101 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale.	N. di dipendenti (personale dirigente e non) che hanno seguito attività formative per un totale di almeno 40 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	>= 95,00 %
IS_0102_06 - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc, effettuate dall'ufficio/servizio verso la propria utenza	Numero punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari dell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR / Numero totale questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR	>= 90,00 %
IS_0206_StudOrient - N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera	N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera	> 5.500 N.
IS_0203_OC_DTDE_01 OC_DTDE_01 - Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno	>= 23 N.
IS_0203_OC_DTDE_02 OC_DTDE_02 - Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	>= 40 N.
IS_0203_OC_DTDE_04 OC_DTDE_04 - Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite	Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12 anno N / Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12 anno N - 1	> anno N-1
IS_0204_OC_Int_01 OC_Int_01 - Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N	>= 650 N.
IS_0204_OC_Int_02 OC_Int_02 - Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	>=140 N.
IS_0204_OC_Int_03 OC_Int_03 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N / Numero imprese esportatrici	>= 21,00 %
IS_0203_OC_TD_03 OC_TD_03 - Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID	Numero partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID nell'anno N	>= 925 N.
IS_0102_05 - Protocolli di intesa sottoscritti	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	>= 5 N.
IS_0104_RidConsElet - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente.	N. Kwh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno N	< anno N-1
IS_0101_IndagPeople - Rilevazione benessere organizzativo	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	>= 1 N.
<b>OBIETTIVI DI AREA</b>		
OA_TRASV_2025 - Razionalizzazione dell'organizzazione della struttura camerale	Definizione della nuova macro e micro struttura camerale	entro il 30-09
OA_SG_04_2025 - Grado di realizzazione del programma promozionale	Interventi economici previsti nel Preventivo aggiornato anno N / Interventi economici a consuntivo anno N	>= 95,00 %
OA_SG_06_2025 - Definizione del sistema di relazioni per progetti di sviluppo turistico delle 3 aree territoriali	Elaborazione progetti di sviluppo turistico condivisi	>= 3 N.
OA_SG_07_2025 - Ridefinizione dell'evento "Il Desco" sulla base dei risultati dell'indagine di impatto 2024	Monitoraggio sul gradimento dell'iniziativa (espositori) anno N / Monitoraggio sul gradimento dell'iniziativa (espositori) anno N-1	> 1 N.
Formazione specialistica nuovi dirigenti	superamento degli esami previsti in tutti i moduli 2025 del percorso formativo EMMAP c/o SDA Bocconi	100%



## 3.5 Rischi corruttivi e trasparenza

### FINALITA' DEL PIANO

Ai sensi dell'art. 1 c.2 bis della Legge 190 la Camera di Commercio deve predisporre annualmente il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT), ossia il documento attraverso cui tutte le Pubbliche Amministrazioni comunicano all'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) la valutazione fatta da ciascun Ente circa il livello di esposizione dei propri uffici al rischio di corruzione e con il quale indicano gli interventi organizzativi volti a prevenirne il rischio.

Scopo del presente Piano è, quindi, quello di individuare misure di prevenzione oggettive e soggettive che mirano ad impedire l'improprio condizionamento delle decisioni pubbliche a favore di interessi particolari e a garantire la posizione di imparzialità dei propri funzionari. Questa Camera di Commercio si impegna ad attuare una logica di miglioramento continuo affinché la prevenzione della corruzione non sia intesa come onere aggiuntivo all'agire quotidiano dell'Ente, ma entri nella gestione amministrativa ordinaria per il miglior funzionamento dell'amministrazione al servizio di cittadini e imprese.

Si impegna, inoltre, ad accogliere e a dare attuazione concreta ad una nozione ampia di valore pubblico intesa come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale dei propri utenti interni ed esterni, degli stakeholder, dei destinatari dei suoi servizi.

Il 30 giugno 2022, con la cessazione delle Cciao di Lucca, Pisa e Massa Carrara, sono cessati dall'incarico di responsabile della prevenzione e della corruzione i dirigenti a suo tempo nominati in ciascuna delle Camere accorpate, mentre è proseguito fino al 31 dicembre 2022 l'incarico di Responsabile della prevenzione e della corruzione per l'Azienda Speciale ISR del Dirigente, Dott. Enrico Ciabatti. Con determinazione presidenziale n.5 del 30.06.2022, adottata d'urgenza e successivamente ratificata dalla nuova Giunta camerale, è stato nominato il Dott. Enrico Ciabatti, dirigente della Camera, quale Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza della nuova Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest. Con successiva delibera n. 76, adottata dalla Giunta camerale in data 5.12.2022, è stato disposto il comando del Dott. Enrico Ciabatti, con decorrenza 1° gennaio 2023, presso altra Camera di Commercio. Pertanto, a decorrere dalla stessa data è stata nominata Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza la Dott.ssa Alessandra Bruni, Vice Segretario generale vicario della Camera (Delibera di Giunta n. 91 del 21/12/2022).

Il Responsabile per l'Anagrafe della Stazione Appaltante (R.A.S.A.) incaricato della compilazione ed aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (A.U.S.A) istituita ai sensi dell'art. 33-ter del D.L. 179/12 convertito, con modificazioni, dalla L. 221/12 è il dirigente dell'Area Gestione patrimoniale, Dott.ssa Guardati dal 6/7/2022.

Il Responsabile della protezione dei dati personali (RPD), nominato con Deliberazione Presidenziale di urgenza n. 6 del 30 giugno 2022, successivamente ratificata dalla Giunta, è un funzionario della Camera, Dott. Gabriele Pardi.

L'Autorità Nazionale Anticorruzione ha predisposto il PNA alla luce delle recenti riforme e urgenze connesse all'attuazione del PNRR e alla disciplina sul Piano integrato di organizzazione e Attività (PIAO), considerando le ricadute delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza in termini di predisposizione degli strumenti di programmazione.

In proposito si deve osservare che il ruolo del sistema camerale per l'attuazione del PNRR è per lo più connesso alle attività di informazione e assistenza alle imprese in occasione dei bandi per il finanziamento degli investimenti privati. Le Camere di Commercio, invece, non sono soggetti attuatori se non in misura decisamente minima, ragione per cui da questo punto di vista sono per ciò stesso minori, per non dire

inesistenti, i maggiori rischi corruttivi connessi all'utilizzo di risorse derivanti dal PNRR.

Con riferimento alla mappatura dei processi, il PNA indica, anche in una logica di semplificazione ed efficacia, su quali processi e attività è prioritario concentrarsi nell'individuare misure di prevenzione della corruzione, privilegiando la qualità delle misure programmate piuttosto che la quantità; fornisce, quindi, indicazioni per realizzare un buon monitoraggio su quanto programmato in quanto necessario per assicurare effettività alla strategia anticorruzione programmata.

Un ulteriore punto riferimento per tutto il sistema camerale è rappresentato dalle Linee Guida diramate da Unioncamere la quale ha nel tempo provveduto a sviluppare uno specifico strumentario (un "Kit" Anticorruzione, comprensivo delle necessarie istruzioni operative) per aggiornare la metodologia di gestione del rischio.

La Legge 190/2012 ha individuato alcune particolari aree di rischio generali che sono comuni a tutte le Pubbliche Amministrazioni e che si riferiscono ai procedimenti di:

- a) autorizzazione o concessione
- b) scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del Codice dei contratti pubblici;
- c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera.

Questi procedimenti corrispondono ad Aree di rischio che devono essere singolarmente analizzate ed indicate e per ciascuna deve essere compiuta la valutazione del rischio secondo gli indici di valutazione della Probabilità e dell'Impatto, come previsto nella tabella Allegato 5 al PNA.

Ai fini di questa analisi sono presi in esame i processi e non i procedimenti amministrativi. Infatti, l'attività della Pubblica Amministrazione non si esaurisce nella gestione dei procedimenti amministrativi che sono disciplinati in generale dalla Legge 241/1990 o da specifiche norme che individuano anche i termini di conclusione degli stessi. Il processo è un insieme di attività interrelate che creano valore trasformando risorse (input del processo) in prodotto (output del processo) destinato ad un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente). Il processo che si svolge nell'ambito di un'amministrazione può esso da solo portare al risultato finale o porsi come parte o fase di un processo complesso, eventualmente anche con il concorso di altre amministrazioni. Il concetto di processo è più ampio di quello di procedimento amministrativo e ricomprende anche le procedure di natura privatistica.

Per assicurare omogeneità a livello di sistema camerale, lo scrivente Ente rinvia alla mappatura dei processi definita da Unioncamere nazionale e già utilizzata per il sistema di benchmarking Pareto, nella quale sono evidenziate le attività attraverso le quali si espletano le funzioni di ogni singola Camera e costituisce quindi la base per l'analisi del rischio di corruzione. A partire da essa è, infatti, possibile identificare le attività da monitorare attraverso azioni di risk management ed individuare le attribuzioni specifiche di ciascun ufficio in materia.

L'attività di analisi e gestione del rischio viene effettuata a livello di processo in linea con una metodologia già condivisa dal sistema camerale e prendendo spunto dalle linee guida fornite da Unioncamere

Di seguito si riporta l'elenco delle misure di prevenzione della corruzione adottate dalla Camera.

Parte di esse incidono sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia



trasversale sull'intera amministrazione (**misure generali**); altre misure di prevenzione sono state individuate dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione in collaborazione con ogni dirigente, ciascuno per l'area di competenza, e incidono su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio (**misure specifiche**).

### Misure generali

La principale via per la prevenzione della corruzione è il raggiungimento di elevati livelli di prestazione in termini di uso efficiente delle risorse, elevate qualità erogata sui servizi, elevata efficacia nel raggiungimento degli obiettivi. Una PA che lavora per obiettivi e culturalmente orientata al risultato persegue anche obiettivi di anticorruzione. Non per niente il legislatore chiede che obiettivi di lotta contro il rischio di comportamenti corruttivi siano parte del Piano della performance. In particolare, la principale misura di prevenzione della corruzione resta il Codice di comportamento aziendale, quale strumento che trasmette i valori dell'Ente al proprio personale e svolge un ruolo di indirizzo e di guida all'agire quotidiano.

Tipologia di misura (come da PNA 2019)	Misura di prevenzione	Descrizione	Responsabili	Tempi
<b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b>	Misure sull'accesso / permanenza nell'incarico / carica pubblica (nomine politiche)	Applicazione delle norme in materia di accesso e permanenza nell'incarico	Responsabile Anticorruzione	Tempestivo entro 30 gg. all'atto di assegnazione della funzione o dell'incarico
<b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b>	Rotazione straordinaria	Applicazione delle norme in materia di rotazione	Responsabile Anticorruzione	30 gg dall'emergere di circostanze che impongono una rotazione straordinaria
<b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b>	Doveri di comportamento: codici di comportamento.	Rispetto del Codice di Comportamento. In particolare: 1. divieto di ricevere regali o altre utilità per dirigenti e dipendenti impegnati nelle attività a più elevato rischio di corruzione; 2. divieto di assumere incarichi di collaborazione remunerati da privati con cui abbiano avuto negli ultimi 2 anni rapporti, anche come responsabili di procedimento, nello svolgimento di attività negoziali o nell'esercizio di poteri autoritativi per conto dell'ente; 3. obbligo di segnalare la presenza di una condizione di conflitto di interessi anche potenziale; 4. divieto di sfruttare, menzionare, la posizione ricoperta per ottenere utilità; 5. divieto di assumere comportamenti che possano nuocere all'immagine della Camera; 6. utilizzo dei beni e delle strutture, dei materiali e delle attrezzature, mezzi di trasporto, linee telefoniche e telematiche della Camera esclusivamente per ragioni di ufficio	Responsabile Dirigente di Area	Tempestivo



		nel rispetto dei vincoli posti dalla Camera; 7. il dipendente, nei rapporti con i destinatari della propria attività, conforma le sue azioni e i suoi comportamenti alla massima educazione, correttezza, completezza e trasparenza delle informazioni.		
<b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b>	Misure di disciplina del conflitto di interessi	- astensione dall'adozione di pareri, di valutazioni tecniche, di atti endoprocedimentali e del provvedimento finale da parte di soggetti che si trovino in situazioni nelle quali vi sia conflitto di interessi. - le modalità di valutazione e segnalazione della situazione di conflitto sono disciplinate dal codice etico portato a conoscenza di tutti i destinatari. - Applicazione delle norme in materia di conflitto di interessi	Dirigente dell'Area presso cui i funzionari prestano il servizio	Tempestivo
<b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b>	Misure di inconferibilità / incompatibilità	Applicazione delle norme in materia di inconferibilità / incompatibilità	Dirigente dell'Area presso cui i funzionari prestano il servizio	Tempestivo
<b>Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici</b>	Misure di prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici	Applicazione del codice di comportamento e delle norme in materia di formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici	Dirigente dell'Area presso cui i funzionari prestano il servizio	Tempestivo
<b>PTPCT e formazione</b>	Misure di formazione	- Formazione generale, rivolta a tutti i dipendenti, e mirata all'aggiornamento delle competenze e alle tematiche dell'etica e della legalità - Formazione specifica rivolta all'RPCT, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio, mirato a valorizzare le politiche, i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione e ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nella Camera - Formazione sulle fasi e competenze necessarie a formulare il PTPCT e i suoi aggiornamenti	Responsabile Anticorruzione	Annuale
<b>PTPCT e rotazione ordinaria</b>	Misure di rotazione	Come indicato da ANAC nella determinazione n. 8/2015 e nel PNA 2019, in alternativa alla rotazione, è	Dirigenti	Tempestivo

		assicurata la distinzione delle competenze (cd. "segregazione delle funzioni") che attribuisce a soggetti diversi i compiti di: a) svolgere istruttorie e accertamenti; b) adottare decisioni; c) attuare le decisioni prese; d) effettuare verifiche."		
<b>Trasparenza</b>	Misure di trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs. n.33/2013.</li> <li>- rispetto delle disposizioni in materia di pubblicità previste dal codice di cui al D.Lgs. 50/2016;</li> <li>- rispetto del D.lgs. 97/2016 - Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche</li> <li>- pubblicazione delle informazioni relative agli incarichi, ai procedimenti (es. di aggiudicazione) e ai bilanci nel sito internet (costituisce il metodo fondamentale per il controllo, da parte del cittadino e/o utente, delle decisioni nelle materie a rischio di corruzione disciplinate dal presente Piano).</li> </ul>	Responsabile Trasparenza	Tempestivo, secondo le disposizioni del D.lgs. 33/2013 distinte per procedimento.
<b>Whistleblowing</b>	Misure di segnalazione e protezione	Garantire il rispetto dell'art. 54 bis D.lgs. 165/2001 in materia di tutela della riservatezza di chi effettua segnalazioni in modo da escludere penalizzazioni e, quindi, incentivare la collaborazione nella prevenzione della corruzione.	Responsabile Anticorruzione	30 gg (Termini da Regolamento adottato dall'Ente)
<b>Controllo</b>	Misure di controllo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- effettuazione dei controlli sulle attività della Camera con modalità che assicurino anche la verifica dell'osservanza delle disposizioni vigenti in materia di prevenzione e contrasto della corruzione e, in particolare, dell'applicazione delle misure previste dal presente Piano.</li> <li>- nella redazione dei provvedimenti finali i Dirigenti ed i Responsabili competenti devono porre la massima attenzione nel riportare in premessa la motivazione completa ed esauriente, indicante i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche che hanno determinato la decisione della Camera,</li> </ul>	Dirigente di Area	Annuale, con riferimento ai controlli; tempestivo con riferimento all'emissione dei Provvedimenti.



		in relazione alle risultanze dell'istruttoria, in modo da consentire a chiunque di comprendere appieno il contenuto dei provvedimenti.		
--	--	--	--	--

#### Specificazioni:

##### **Codice di comportamento**

Le singole amministrazioni sono tenute a dotarsi, ai sensi dell'art. 54, co. 5, del d.lgs. 165/2001, di propri codici di comportamento, definiti con procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio dell'OIV, che rivisitano i doveri del codice nazionale, al fine di integrarli e specificarli, anche tenendo conto degli indirizzi e delle Linee guida dell'Autorità.

In attuazione a quanto previsto dalla normativa, la Camera ha predisposto un Codice di comportamento che integra e specifica il codice di comportamento di cui al DPR 62/2013: dopo una prima approvazione provvisoria da parte dell'Organo camerale in data 14 marzo 2023, è stata avviata dal RPCT una fase di consultazione aperta alla partecipazione sia dei dipendenti dell'Ente, sia degli stakeholder esterni, allo scopo di raccogliere proposte e osservazioni. Al termine di questa fase di consultazione, acquisito anche il parere dell'Organismo Interno di Valutazione, il testo è adottato dalla Giunta camerale viste anche le osservazioni pervenute. Il testo predisposto dal RPCT ha recepito le indicazioni contenute nello Schema di Decreto del Presidente della Repubblica relativo al Regolamento concernente Modifiche al Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165" entrate definitivamente in vigore con il (D.P.R. 13 giugno 2023, n. 81).

##### Codice di comportamento dei dipendenti della CCIAA TNO e dei suoi Bracci Operativi

I cd. tre bracci operativi, con tale espressione intendendosi la Fondazione ISI, Istituto Studi e ricerche, e la società Lucca In-Tec S.r.l. (nel 2024 la società è stata oggetto di una trasformazione societaria derivante da una fusione per incorporazione di altra società partecipata dalla Camera, Lucca Promos S.r.l, in Lucca In-Tec S.r.l), svolgono funzioni in linea con la mission istituzionale dell'Ente.

Si ricorda, quanto alla loro qualificazione giuridica, che Fondazione ISI e Istituto Studi e Ricerche sono enti in house mentre Lucca In-Tec è una società interamente partecipata.

Dal 2024 i tre bracci operativi sono stati dotati ciascuno di un proprio codice di comportamento in linea con i principi e le indicazioni fornite dall'Ente Camerale e di Unioncamere Nazionale.

Nel corso del 2024 è stato inoltre predisposto e inviato ai tre soggetti privati partecipati dalla Camera (Azienda speciale, Fondazione e società controllata), un Piano anticorruzione che sarà a sua volta richiamato nel PIAO 2025 dell'Ente Camerale. Ciò consentirà di estendere il sistema di prevenzione e controllo anche alle realtà partecipate, di far loro redigere una relazione periodica, a [cadenza annuale](#), sulle misure adottate e sui risultati ottenuti, con ciò rafforzando da un lato, la capacità di supervisione e coordinamento della Camera sui soggetti vigilati (uno interamente partecipato dalla Camera e due in house), e dall'altro, assicurando maggior efficacia all'azione di indirizzo svolta dall'Ente sotto forma di linee guida o di eventuali prescrizioni puntuali.

Giova inoltre segnalare che i tre bracci operativi hanno adottato un regolamento e una piattaforma per le segnalazioni whistleblowing, assicurando, anche sotto questo aspetto, una piena compliance alla normativa anticorruzione.

### **Misure di disciplina del conflitto di interesse**

L'articolo 1 comma 41 della legge n. 190/2012 introduce l'obbligo di astensione per il responsabile del procedimento, il titolare dell'ufficio competente ad adottare il provvedimento finale e i titolari degli uffici competenti ad adottare atti endoprocedimentali nel caso di conflitto di interesse anche solo potenziale. In questo caso il dipendente ha il dovere di segnalare tale situazione al Dirigente competente che deve valutare la situazione e deve rispondere per iscritto al dipendente medesimo sollevandolo dall'incarico oppure motivando espressamente le ragioni che consentono comunque l'espletamento dell'attività. Nel caso in cui sia necessario sollevare il dipendente dall'incarico, esso dovrà essere affidato dal dirigente ad altro dipendente ovvero, in carenza di dipendenti professionalmente idonei, il Dirigente dovrà avocare a sé ogni compito relativo a quel procedimento. Qualora il conflitto riguardi il dirigente, a valutare le iniziative da assumere sarà il Responsabile per la prevenzione della corruzione.

Le modalità operative per la segnalazione di un potenziale conflitto di interesse sono individuate all'interno del Codice di comportamento dell'Ente.

Il rispetto delle regole stabilite del Codice di comportamento è richiesto anche ai fornitori dell'ente essendo tali regole specificamente richiamate nei contratti di appalto stipulati dalla Camera ovvero, in caso di forniture in cui non c'è un contratto di appalto, nel modulo per l'iscrizione nell'albo fornitori.

### **Inconferibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali**

Relativamente al tema del rispetto delle disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità dettate dal decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, in ordine ad incarichi dirigenziali o di responsabilità, interni ed esterni, negli enti di diritto privato in controllo pubblico e agli incarichi di amministratore di ente di diritto privato in controllo pubblico, l'ente si attiene alle disposizioni contenute nelle "Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione" di cui alla Delibera ANAC n. 833 del 3 agosto 2016. A tal proposito, ricordiamo che secondo l'art. 15 del d.lgs. 39/2013 "Il responsabile del Piano anticorruzione di ciascuna amministrazione pubblica, ente pubblico e ente di diritto privato in controllo pubblico, di seguito denominato «responsabile», cura, anche attraverso le disposizioni del Piano anticorruzione, che nell'amministrazione, ente pubblico e ente di diritto privato in controllo pubblico siano rispettate le disposizioni del presente decreto sulla inconferibilità e incompatibilità degli incarichi [...]". In tal senso, Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest procederà a pubblicare sul proprio sito istituzionale la lista di enti e società cui partecipa o che controlla "con l'indicazione delle funzioni attribuite e delle attività svolte in favore delle amministrazioni o delle attività di servizio pubblico affidate" (art. 22 del D. Lgs. 33/2013). Nella sotto sezione dedicata alle società partecipate saranno pubblicati come dati ulteriori anche i provvedimenti adottati dagli organi camerali.

### **Formazione**

La legge n. 190/2012 assegna alla formazione un importante ruolo di prevenzione della corruzione quale strumento di diffusione della cultura della legalità.

In quest'ottica la Camera di Commercio assicura specifiche attività formative rivolte al personale dipendente in materia di trasparenza, pubblicità, integrità e legalità.

Nel corso del 2024 è stato effettuato un corso di formazione generale indirizzato a tutto il personale relativamente al Codice di comportamento dell'Ente. Per il 2025 si valuterà se svolgere un ulteriore corso di carattere generale ovvero corsi per specifici profili di rischio limitati al personale maggiormente interessato.

### **Rotazione del personale**

Riguardo alla rotazione "ordinaria" del personale, quale misura di prevenzione allo scopo di ridurre il rischio di relazioni particolari tra amministrazione ed utenti, tali da favorire l'insorgere di condizioni utili allo sviluppo di azioni illegali, data la recente costituzione della Camera TNO sono state considerate prioritarie

l'esigenza di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e di garantire le qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di talune specifiche attività.

Solo a gennaio 2024, con la riorganizzazione dell'Area Anagrafica e Servizi digitali si può dire completata la micro organizzazione dell'Ente per tutte le Aree funzionali caratterizzata dalla presenza di unità organizzative trasversali rispetto alle sedi dell'Ente che, si ricorda, sono cinque e sono dislocate sulle tre province di competenza. La trasversalità sta ad indicare che per tutte le tipologie di processi e procedimenti sono stati individuati nuovi gruppi di lavoro formati da personale competente per la materia, ma la cui postazione di lavoro è presso sedi diverse. L'obiettivo perseguito con la nuova organizzazione è quello di assicurare una effettiva uniformità di procedure, a prescindere dalla sede dell'impresa che richiede un determinato servizio camerale o dalla sede dell'interlocutore professionale (studio o associazione che sia), con cui viene avviata una fase interlocutoria o la gestione di un procedimento. Un lavoro molto impegnativo per tutto il personale camerale, che ha inaugurato una nuova stagione caratterizzata anche da una maggiore mobilità tra le varie sedi degli addetti (in particolare, dirigenti ed elevate qualificazioni, ma non solo), e che richiederà ancora tempo perché possa ritenersi metodo acquisito e ben assimilato nell'ente. Si ritiene che ad oggi sia tuttora preferibile concentrare gli sforzi sulla necessità di temperare ogni modifica introdotta con l'esigenza di evitare inefficienze e malfunzionamenti. Peraltro, la stessa riorganizzazione dell'Area anagrafica, area caratterizzata dal maggior numero di personale nell'Ente e dal significativo numero di utenti con cui i relativi addetti si devono rapportare, ha acquisito una valenza e prodotto effetti paragonabili a quelli di una rotazione. Ulteriori modifiche nell'esercizio di funzioni da parte di taluni addetti sono stati determinati anche dalle progressioni svolte ai sensi delle disposizioni normative e contrattuali in essere.

Coesione, trasparenza interna, adesione a comuni regole di comportamento condivise fin dal momento della loro predisposizione, rappresentano obiettivi e modalità organizzative comunque affini rispetto alla rotazione del personale. Altre misure concrete utili a perseguire la medesima finalità di contrasto della *mala dministration*, già attuate nell'Ente, sono:

- la generale previsione di funzionari responsabili del procedimento (salvo eccezioni), distinti dal dirigente che adotta l'atto finale;
- l'ordinario affidamento delle diverse fasi del procedimento a più soggetti, utilizzando a questo scopo anche un idoneo strumento informatico che consente di evidenziare i diversi passaggi (in particolare, programma per l'adozione delle determinazioni dirigenziali, gestite in via ordinaria secondo tre step: predisposizione della proposta da parte dell'Ufficio proponente; visto del Responsabile del servizio (nella veste di "approvatore"); adozione dell'atto da parte del Dirigente;
- la predisposizione di regolamenti, utili anche allo scopo di rendere in generale più trasparenti le prassi amministrative in uso (in particolare, approvazione del regolamento per l'applicazione delle sanzioni disciplinari agli agenti di affari in mediazione, regolamento per l'applicazione delle sanzioni tributarie e delle sanzioni ex L. n.689/81).

#### **Altre misure anticorruzione generali**

Nel corso del 2025 la Camera ha individuato le soluzioni tecnologiche più idonee per dare piena attuazione al regolamento in materia di segnalazioni di illeciti e tutela del dipendente pubblico (c.d. whistleblowing). In particolare, dalla sezione Amministrazione Trasparente – Altri contenuti, è ora possibile accedere ad una piattaforma per segnalare eventuali situazioni di illecito ([cciaatno.pawhistleblowing.it](https://cciaatno.pawhistleblowing.it)) attraverso cui si può effettuare una segnalazione compilando un questionario che viene ricevuto dal RPCT. La piattaforma permette il dialogo tra il segnalante e il RPCT per richieste di chiarimenti o approfondimenti tutelando l'anonimato in ogni fase del processo di segnalazione.

Infine la Camera assicura il rispetto e l'esercizio del diritto di accesso nelle forme dell'accesso documentale, civico e generalizzato sulla del Regolamento per l'esercizio del diritto di accesso in linea su Amministrazione Trasparente unitamente al Registro degli accessi.

### **ANALISI DEL RISCHIO - MAPPATURA DEI PROCESSI**

La mappatura dei processi costituisce una parte fondamentale dell'analisi di contesto interno. Nella consapevolezza della sinergia che in linea di principio deve, o dovrebbe, essere attivata fra performance e misure di prevenzione della corruzione, la programmazione delle misure di prevenzione all'interno del PIAO si fonda sulla stessa mappatura dei processi dell'Ente.

### **AREE DI RISCHIO: METODOLOGIA**

La "gestione del rischio corruzione" è il processo con il quale si misura il rischio e successivamente si sviluppano le azioni, al fine di ridurre le probabilità che lo stesso rischio si verifichi; attraverso il PTPCT si pianificano le azioni proprie del processo, che richiede l'attivazione di meccanismi di consultazione con il personale dedicato, con il coinvolgimento attivo dei referenti che presidiano i diversi ambiti di attività.

Le fasi principali dell'attività di gestione del rischio sono:

1. Individuazione delle Aree di Rischio e Mappatura dei processi;
2. Valutazione del rischio per ciascun processo, fase e/o attività
3. Trattamento del rischio
4. Monitoraggio.

### **INDIVIDUAZIONE DELLE AREE DI RISCHIO**

L'articolo 1, comma 9 della Legge 190/2012 impone alle PA di:

- a) individuare attività maggiormente a rischio corruzione;
- b) prevedere formazione e meccanismi di controllo delle decisioni per le attività a rischio;
- c) obblighi di informazione per il Responsabile Prevenzione per le attività a rischio;
- d) monitoraggio del rispetto dei termini di conclusione del procedimento;
- e) monitoraggio dei rapporti tra amministrazione e soggetti che con essa stipulano contratti o che sono beneficiari di vantaggi economici;
- f) individuare ulteriori obblighi di trasparenza.

L'individuazione delle aree di rischio ha la finalità di consentire l'emersione delle aree di rischio nell'ambito dell'attività dell'intera amministrazione, che debbono essere presidiate più di altre mediante l'implementazione di misure di prevenzione. Mediante la mappatura dei processi, rispetto a tali aree devono essere identificate le loro caratteristiche, le azioni e gli strumenti per prevenire il rischio, stabilendo le priorità di trattazione.

Per "rischio" si intende l'effetto dell'incertezza sul corretto perseguimento dell'interesse pubblico e quindi sull'obiettivo istituzionale dell'Ente, dovuto alla possibilità che si verifichi un dato evento.

Per "evento" si intende il verificarsi o il modificarsi di un insieme di circostanze che si frappongono o si oppongono al perseguimento dell'obiettivo istituzionale dell'Ente.

La Legge 190/2012 ha individuato alcune particolari aree di rischio generali che sono comuni a tutte le Pubbliche Amministrazioni e che si riferiscono ai procedimenti di:

- a) autorizzazione o concessione



- b) scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del Codice dei contratti pubblici;
- c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera.

Questi procedimenti corrispondono ad Aree di rischio che devono essere singolarmente analizzate ed indicate e per ciascuna deve essere compiuta la valutazione del rischio secondo gli indici di valutazione della Probabilità e dell'Impatto, come previsto nella tabella Allegato 5 al PNA.

Ai fini di questa analisi sono presi in esame i processi e non i procedimenti amministrativi. Infatti, l'attività della Pubblica Amministrazione non si esaurisce nella gestione dei procedimenti amministrativi che sono disciplinati in generale dalla Legge 241/1990 o da specifiche norme che individuano anche i termini di conclusione degli stessi.

Il processo è un insieme di attività interrelate che creano valore trasformando risorse (input del processo) in prodotto (output del processo) destinato ad un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente). Il processo che si svolge nell'ambito di un'amministrazione può esso da solo portare al risultato finale o porsi come parte o fase di un processo complesso, eventualmente anche con il concorso di altre amministrazioni. Il concetto di processo è più ampio di quello di procedimento amministrativo e ricomprende anche le procedure di natura privatistica.

Per assicurare omogeneità a livello di sistema camerale, lo scrivente Ente rinvia alla mappatura dei processi definita da Unioncamere nazionale e già utilizzata per il sistema di benchmarking Pareto, nella quale sono evidenziate le attività attraverso le quali si espletano le funzioni di ogni singola Camera e costituisce quindi la base per l'analisi del rischio di corruzione. A partire da essa è, infatti, possibile identificare le attività da monitorare attraverso azioni di risk management ed individuare le attribuzioni specifiche di ciascun ufficio in materia.

L'attività di analisi e gestione del rischio viene effettuata a livello di processo in linea con una metodologia già condivisa dal sistema camerale e prendendo spunto dalle linee guida fornite da Unioncamere.

Si riportano di seguito l'elenco delle aree di rischio e relativi processi ed attività soggetti al rischio di corruzione, salvo rinvio alla Schede di Valutazione del rischio per un'analisi più dettagliata.

#### **A) Acquisizione e gestione del personale**

A.1 Procedure di Acquisizione del Personale

A.2 Procedure per progressioni interne

#### **B) Contratti pubblici**

B.1 Programmazione

B.2 Progettazione della gara

B.3 Selezione del contraente

B.4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto

B.5 Esecuzione

#### **C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario**

C.1 Processi aventi ad oggetto Provvedimenti Ampliativi privi di effetti economici e diretti sul destinatario



C.2 Gestione del Registro delle Imprese, albi ed elenchi

C.4 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione

C.5 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche

### **D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario**

D.1 Processi aventi ad oggetto Provvedimenti Ampliativi con effetto economico e diretto sul destinatario

### **E) Area sorveglianza e controlli**

E.1 Attività Ispettiva e Metrica

E.2 Attività Sanzionatoria

### **F) Risoluzione delle controversie**

F.1 Processi afferenti alla Mediazione, Composizione della Crisi, Arbitrato

### **G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio**

G.1 Gestione dei procedimenti del Diritto Annuale

G.2 Gestione dei procedimenti per l'assegnazione di sale

G.3 Gestione dei ruoli esattoriali da diritto annuale e delle istanze di sgravio, anche con riferimento a sgravi conseguenti a sanzioni amministrative

### **L) Gestione Rapporti con Società Partecipate**

L.1 Gestione Acquisti Servizi - Lavori da operatori Economici

## **VALUTAZIONE DEL RISCHIO**

La valutazione del rischio deve essere effettuata per ciascun processo, fase e/o attività e comprende:

- l'identificazione del rischio (ricerca, individuazione e descrizione del rischio), mediante consultazione e
- confronto dei soggetti coinvolti, analizzando i precedenti giudiziari, etc.;
- l'identificazione dei fattori abilitanti;
- l'analisi del rischio;
- la definizione di un giudizio sintetico e della motivazione ad esso legata per decidere le priorità di trattamento.

## **IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO**

Consiste nella individuazione e valutazione delle misure che devono essere predisposte per neutralizzare o ridurre il rischio di corruzione. A tale scopo, devono essere individuate e valutate le misure di prevenzione, che si distinguono in "obbligatorie" e "ulteriori". Per le misure obbligatorie non sussiste alcuna discrezionalità da parte della Pubblica Amministrazione (al limite l'organizzazione può individuare il termine temporale di implementazione, qualora la legge non disponga in tale senso: in questo caso il termine stabilito dal PTPCT diventa perentorio). Per le ulteriori occorre operare una valutazione in relazione ai costi stimati, all'impatto sull'organizzazione, al grado di efficacia alle stesse attribuito.

Le "misure generali" si caratterizzano invece per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione o Ente; infine, le "misure specifiche" si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

## **MONITORAGGIO**

Questa fase è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione introdotti; è attuata da tutti i soggetti che partecipano all'intero processo di gestione del rischio.

## METODOLOGIA SEGUITA NEL PROCESSO DI ANALISI DEI RISCHI

Le logiche legate all'utilizzo delle schede di rilevazione dei rischi di processo partono dalle indicazioni del PNA e dei suoi aggiornamenti con le precisazioni riportate nell'Introduzione.

Le schede utilizzate per ciascuna delle Aree obbligatorie e delle Aree Specifiche hanno permesso di approfondire i seguenti aspetti:

- per ciascuna Area, processo, fase/attività, i possibili rischi di corruzione. Tali famiglie sono di seguito riportate:
  - A. misure di controllo
  - B. misure di trasparenza
  - C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento
  - D. misure di regolamentazione
  - E. misure di semplificazione
  - F. misure di formazione
  - G. misure di rotazione
  - H. misure di disciplina del conflitto di interessi
  - I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)
- per ciascun rischio, i fattori abilitanti:
  - a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli);
  - b) mancanza di trasparenza;
  - c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;
  - d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto;
  - e) scarsa responsabilizzazione interna;
  - f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi;
  - g) inadeguata diffusione della cultura della legalità;
  - h) mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione;
  - i) carenze di natura organizzativa - es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.;
  - j) I) carenza di controlli;
- per ciascun processo, fase/attività e per ciascun rischio, le misure obbligatorie e/o ulteriori (denominate specifiche) che servono a contrastare l'evento rischioso;
- le misure generali o trasversali, trattate con riferimento all'intera organizzazione o a più Aree della stessa;
- per ciascun processo e misura il relativo responsabile;
- per ciascuna misura, il relativo indicatore e target di riferimento;
- per ciascuna misura, la tempistica entro la quale deve essere messa in atto per evitare il più possibile il fenomeno rischioso.

In merito alla motivazione della misurazione applicata, a fianco di ogni misurazione e fascia di giudizio si è riportato un elemento qualitativo di analisi che permette di comprendere più agevolmente il percorso logico seguito.

A titolo di esempio si riporta uno schema seguito:

### **Giudizio sintetico (valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio)**

## **Motivazione della misurazione applicata e dati a supporto**

### **Medio-Alto**

Con riferimento a tale processo, il grado di rischio risulta Medio-Alto poiché, considerati i rischi individuati e i fattori abilitanti (mancanza di trasparenza e scarsità di controlli), si tratta di un processo complesso, nel quale sono presenti interessi economici, elevata discrezionalità e impatti significativi sull'immagine della Camera. La Camera adotta opportunamente misure di trasparenza e controllo in fasi caratteristiche del processo analizzato, seguendone le specificità delle fasi. Le schede utilizzate per la valutazione del rischio richiamano quattro fasce di rischio così modulate sulla base dell'esperienza sino ad oggi maturata: BASSO (da 0 a 4), MEDIO (da 4,01 a 9), MEDIO-ALTO (da 9,01 a 14), ALTO (da 14,01 a 25).

L'ultima fase del processo di gestione del rischio, ossia il trattamento del rischio, è consistita nell'identificazione delle misure da implementare per neutralizzare o, comunque, ridurre quei rischi di fenomeni corruttivi individuati all'esito dell'attività di mappatura e valutazione del rischio.

Sono state considerate le seguenti misure minime da adottare:

- codice di comportamento;
- trasparenza;
- inconfiribilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali;
- incompatibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali;
- attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro dei dipendenti pubblici;
- formazione;
- tutela del dipendente che segnala illeciti;
- rotazione o misure alternative;
- monitoraggio.

Si rinvia al file allegato con riferimento all'analisi del rischio e all'implementazione delle relative misure anticorruzione e ai relativi punteggi per processo.

In merito alla definizione di obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, l'organo di indirizzo della CCIAA TNO ha individuato il seguente:

**OBIETTIVO STRATEGICO 01.06** Migliorare la trasparenza della Camera di Commercio e le azioni di prevenzione della corruzione

**INDICATORE STRATEGICO 01.06\_DFP 4.3** Grado di trasparenza dell'amministrazione

Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'Ente sulla base delle valutazioni dell'OIV

**ALGORITMO** Indice sintetico di trasparenza dell'Amministrazione

**TARGET 2025** = 1

L'obiettivo strategico 01.06 viene calato sull'intera struttura mediante la programmazione degli obiettivi operativi annuali.

Infine, per quanto riguarda il dettaglio delle misure per l'attuazione degli obblighi di trasparenza, con l'indicazione dei responsabili dell'elaborazione/pubblicazione dei dati e delle tempistiche di aggiornamento/pubblicazione, si richiama l'Ordine di servizio n. 3 del 23 gennaio 2023 "Amministrazione trasparente - modalità organizzative interne per l'adempimento degli obblighi di trasparenza", con cui sono state disciplinate a cura del RPCT le modalità di aggiornamento e di pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione Trasparente presente sul sito istituzionale [www.tno.camcom.it](http://www.tno.camcom.it), con lo scopo di mettere a disposizione di chiunque sia interessato le informazioni, i dati e i documenti concernenti l'organizzazione e le attività dell'Ente per favorire una forma diffusa di controllo. (D. Lgs 14 marzo 2013, n. 33). In particolare è

stato disciplinato l'aggiornamento dei dati individuando una rete di referenti responsabili per la trasparenza in modo da garantirne il tempestivo e continuo aggiornamento. L'Azienda Speciale ISR non risulta obbligata alla pubblicazione in quanto il suo bilancio è inferiore a € 500.000,00.

Per quanto riguarda il monitoraggio sull'attuazione di quanto previsto nella presente sezione del PIAO, nonché sull'attuazione e adeguatezza delle misure di prevenzione qui individuate, si rinvia al capitolo 5 "Modalità di monitoraggio".

### **Vigilanza e trasparenza nei confronti delle società e degli enti di diritto privato controllati o partecipati**

La corruzione è un fenomeno influenzato dalle condizioni di contesto: questo implica che l'Ente Camerale si adopera in senso proattivo per contrastare i fenomeni di *mala administration* ovunque questi possano manifestarsi, quindi anche nell'ambito dei soggetti giuridici distinti dall'Ente, ma dallo stesso partecipati. Coerentemente con quanto stabilito dalle "Nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici", adottate da ANAC, con la delibera n. 1134 dell'8 novembre 2017, l'Ente camerale ha avviato nel primo semestre del 2023 un percorso di armonizzazione e unificazione della disciplina dotando dette società del medesimo OIV dell'Ente Camerale. La scelta di non limitare il ruolo dell'OIV solamente al microcosmo dell'Ente ma di estenderlo anche alle proprie realtà collegate o strumentali, evidentemente sul presupposto che le osservazioni e le verifiche del titolare dell'Organismo – in quanto riferite soprattutto ad obiettivi strategici o c.d. trasversali, che possono, quindi, chiamare in causa anche l'operato della "galassia" circostante all'ente camerale – debbano essere meglio condotte e produrre risultati migliori se non trascurano anche ciò che avviene intorno alla Camera di commercio strettamente intesa. A tale scelta si è dato attuazione precisando il perimetro di competenza dell'OIV della Camera della Toscana Nord-Ovest il quale ricomprende i bracci operativi dell'Ente:

- Fondazione ISI (CF: 93087550500 - P.IVA: 02247870500)
- Azienda Speciale ISR – Istituto di Studi e Ricerche
- Lucca Innovazione e Tecnologia S.r.l. (Cf. e P. Iva 02082650462)

Resta inteso che l'incarico attribuito dall'ente al professionista che svolge i compiti di OIV è uno e relativo al sistema camerale della Toscana Nord-Ovest.

Si fa inoltre presente che alla data di aggiornamento del PIAO è già stata creata sui relativi siti dei predetti soggetti giuridici la sezione Amministrazione Trasparente con il caricamento dei dati oggetto di pubblicazione secondo il D. lgs 33/2013. I bracci operativi possono sempre fare riferimento al Responsabile dell'Anticorruzione dell'Ente il quale procede altresì assicurando un'attività di vigilanza sotto il profilo delle norme anticorruzione e anche sotto il profilo degli obblighi di trasparenza.

Nel corso del 2024 i singoli bracci operativi hanno adottato il codice di comportamento per ciò ispirandosi al codice camerale e si sono altresì dotati:

- di una procedura di segnalazione delle incompatibilità e dei rapporti di parentela in caso di istanze promosse da parenti o altre situazioni che suggeriscono o che alimentano il sospetto di attuali o potenziali conflitti di interesse;
- di un modello di procedura standard per gli acquisti da operatori economici;
- di un regolamento e di una piattaforma per le segnalazioni whistle-blower;
- di una procedura per il diritto di accesso nella misura in cui i singoli Enti sono tenuti in ragione delle disposizioni sulla trasparenza.

## 4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

### 4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

Come già detto nel paragrafo 3.2, la CCIAA TNO nel corso del 2023 ha completato il complesso processo di riorganizzazione successivo all'accorpamento, avviatosi con la definizione della macro-organizzazione che ha individuato le Aree dirigenziali e successivamente, a seguito della sottoscrizione del contratto aziendale della dirigenza, ha operato la graduazione delle posizioni dirigenziali.

Dal primo luglio 2023 si è avviato il processo di definizione della micro-struttura camerale, sono state definite le responsabilità delle Elevate Qualificazioni, conferiti i relativi incarichi e strutturati i rapporti gerarchici. È stato, inoltre, definito l'organico degli uffici ed a seguito della sottoscrizione del contratto decentrato per il comparto sono stati individuati gli incarichi per le specifiche responsabilità.

Da gennaio 2024 è in vigore l'attuale l'organigramma funzionale dell'Ente che si è completato con la riorganizzazione dell'Area Anagrafico certificativa e Servizi digitali improntata ad un'organizzazione per processi, trasversali ai territori, finalizzata a garantire un'equilibrata e univoca assegnazione del personale sui processi stessi e la tempestiva erogazione dei servizi certificativi, consulenziali e per la digitalizzazione in tutte le cinque sedi camerali.

Questo modello organizzativo dovrà comunque essere costantemente monitorato per verificarne l'adeguatezza in termini di risorse e processi efficienti ed efficaci, tali da assicurare il corretto presidio delle funzioni camerali, la garanzia di una struttura flessibile, l'assenza di duplicazioni di funzioni, la valorizzazione di competenze e processi di riqualificazione professionale delle risorse, la migliore organizzazione dei servizi all'utenza, il governo del rapporto con il territorio attraverso l'ascolto delle esigenze degli stakeholder, la definizione e il monitoraggio degli standard di qualità di servizio utili a rafforzare la capacità dell'Ente di garantire la qualità dei servizi erogati nel territorio.

### 4.2 – Organizzazione del lavoro agile

A seguito della costituzione della nuova Camera, nel corso degli anni 2023 e 2024 l'Ente ha attivato alcune sperimentazioni, condivise tra Ente e personale, che hanno riguardato anche gli istituti del lavoro agile e da remoto, al fine di migliorare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. In particolare, la modalità di lavoro agile è stata regolata da contratti individuali con durata variabile in cui sono stati definiti i relativi obiettivi connessi alle attività da svolgere.

L'organizzazione del lavoro agile nella nuova Camera è stata comunque possibile in maniera compiuta solo una volta definita la riorganizzazione della microstruttura che si è attuata all'inizio del 2024.

Fasi preliminari di tale organizzazione hanno riguardato la mappatura delle dotazioni informatiche ed il superamento della differenziazione delle dotazioni Hd e Sw in possesso del personale dell'Ente.

Altra attività, che si è svolta nel 2024, ha riguardato, invece, la mappatura delle competenze informatiche del personale che è stata preceduta da un programma di autoformazione tramite pillole formative sugli applicativi Word, Excel e Power point a cui sono seguiti dei test mirati ad accertare le conoscenze base o avanzate sulla base delle aree professionali e dei profili ricoperti.

Una volta verificata la sussistenza dei previsti requisiti organizzativi e tecnologici, si è proceduto alla definizione della mappatura dei processi con assegnazione di un punteggio riguardante la valutazione del

livello di remotizzabilità.

Parallelamente si è lavorato alla definizione del disciplinare da adottare, a cui si è giunti dopo un percorso che ha visto coinvolto il CUG, e per suo tramite anche la totalità del personale in una prima fase propositiva, che poi consultiva.

Secondo quanto previsto poi dall'attuale CCNL Enti Locali per il triennio 2021-2023 è stato realizzato preliminarmente il confronto con OOSS e RSU sui criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile, sui criteri generali per l'individuazione dei processi e delle attività di lavoro e sui criteri di priorità per l'accesso ed a fine anno è stato adottato il disciplinare per l'attuazione, in via sperimentale, del lavoro agile per l'anno 2023.

Il disciplinare, approvato in via sperimentale per l'anno 2023, prevede che su richiesta dei singoli dipendenti ed in presenza di particolari requisiti tra cui la remotizzabilità dell'attività, l'autonomia operativa e la disponibilità di una connettività Internet minima, possano essere stipulati fino al 31/12/2023 dei contratti per un numero di 15 giorni di lavoro agile. In caso di particolari situazioni indicate dal disciplinare stesso, opportunamente motivate<sup>1</sup>, potrà essere individuato un diverso numero di giornate lavorabili da remoto.

Gli obiettivi ed i target connessi a tali giornate saranno assegnati dal dirigente o dall'EQ.

Nel Piano che sarà redatto il prossimo anno relativo al triennio 2024-2026 sarà presentata la descrizione dell'applicazione nell'Ente dell'istituto in oggetto.

## 4.3 – Semplificazione delle procedure

Come già indicato nel paragrafo 3.1 "Valore pubblico: gli obiettivi strategici", la CCIAA TNO all'interno del proprio 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", ha individuato n. 6 obiettivi strategici tesi da un lato al completamento del processo di accorpamento e all'integrazione delle tre realtà preesistenti, e dall'altro all'efficientamento e semplificazione dei servizi camerali, salvaguardando gli standard di qualità e senza disagi per l'utenza.

Tutto il personale camerale, a vario titolo e in diverse forme, è coinvolto nella realizzazione dei seguenti 6 obiettivi strategici contenuti nell'Ambito strategico 01:

- Curare la crescita delle competenze e la valorizzazione del capitale umano per creare una PA attrattiva e stimolante per le risorse umane;
- 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;
- 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

---

<sup>1</sup> In questo modo viene recepita la direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023 che rinvia a misure organizzative individuate dalla dirigenza di ciascuna amministrazione, attraverso specifiche previsioni nell'ambito degli accordi individuali, per "un utilizzo orientato alla salvaguardia dei soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute, degli strumenti di flessibilità che la disciplina di settore – ivi inclusa quella negoziale - già consente, si ritiene necessario evidenziare la necessità di garantire, ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza

tecnologie 4.0;

- Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento;
- Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse.

## 4.4 – Fabbisogni del personale e di formazione

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale rappresenta il documento programmatico attraverso il quale le pubbliche amministrazioni e quindi anche le Camere di Commercio individuano le competenze necessarie nel triennio di riferimento sulla base del programma di mandato dell'Ente, della performance attesa, e dunque della più ampia programmazione del Piano integrato delle attività e dell'organizzazione (PIAO) di cui è parte.

Il piano si sviluppa in prospettiva triennale, ma viene rivisto annualmente per adattarlo alle mutate esigenze di contesto normativo, organizzativo o funzionale.

Il concetto di fabbisogno di personale presuppone un'attività di analisi e rappresentazione delle esigenze sotto un duplice profilo:

1. quantitativo, riferito alla consistenza numerica di unità necessarie ad assolvere alla mission dell'Ente, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica;
2. qualitativo, riferito alla tipologia di competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione.

Spetta, come previsto dall'art. 16, comma 1, lettera a-bis del D. Lgs. 165/2001, ai dirigenti di uffici dirigenziali generali proporre "le risorse e i profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti dell'ufficio cui sono preposti anche al fine dell'elaborazione del documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale di cui all'art. 6, comma 4, dello stesso Testo Unico del pubblico impiego".

Dopo aver definito nei primi mesi di vita la propria macrostruttura, l'anno 2023 ha visto il primo disegno della microstruttura trasversale a tutte le sedi, avviata con il 1/7/23 e poi, aggiornata con la prevista riorganizzazione dell'Area anagrafico certificativa con decorrenza gennaio 2024.

Nel corso del 2024 sono state attivate alcune procedure assunzionali, tra cui la selezione a tempo determinato del dirigente dell'Area Organizzazione e Gestione Risorse Umane, conclusasi negativamente, una procedura per la somministrazione di un Operatore esperto per una durata prevista di 18 mesi, e, con decorrenza dal 1/07/2024, è stata attivata una procedura di assegnazione temporanea ai sensi dell'art.42 bis del D.lgs. 151/2001, per tre anni, di una unità appartenente all'Area degli Istruttori, previo accordo con l'Amministrazione di appartenenza. Tale procedura si è conclusa anticipatamente, al 28 febbraio 2025, per mobilità volontaria della diretta interessata presso altra Amministrazione.

Nel corso dell'anno sono state, inoltre, attivate 4 procedure di mobilità per istruttori per i seguenti profili professionali: "Istruttore Attività Istituzionali, Organizzative" - Posizione Di Lavoro "Assistente Supporto Organi Istituzionali E Direzione Generale e Protocollo" - Posizione Di Lavoro "Assistente Organizzazione, Sviluppo e Gestione RRUU" ed una posizione per istruttore profilo professionale "Istruttore Attività Economico patrimoniali" - Posizione Di Lavoro "Assistente Information And Communication Technology – ICT". Tali procedure, come verrà meglio descritto in seguito hanno portato a 3 assunzioni con decorrenza dal 2025.





Con il presente documento si procede ad un nuovo aggiornamento del piano triennale dei fabbisogni per il triennio 2025-2027, al mese di settembre 2025, che tiene conto delle nuove assunzioni in esito ai concorsi banditi dall'Amministrazione e conclusi nella prima metà dell'anno e della situazione aggiornata delle cessazioni, sia effettivamente realizzatesi che previste per l'anno 2025.

## **NORMATIVE VIGENTI IN MATERIA DI ASSUNZIONI PER LE CAMERE DI COMMERCIO**

Le assunzioni sono possibili nei limiti:

- 1) dalla spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> A questo proposito si osserva come le previsioni riguardanti la Legge di Bilancio 2025, riviste rispetto al ddl originario, introducono nuovi vincoli al turn-over. Come rilevato anche in una nota di Unioncamere, tali vincoli non dovrebbero più riguardare né le CCIAA né le Aziende speciali (soggette, come noto, allo stesso regime assunzionale delle CCIAA - v. art.14, comma 5 bis DL 95/2012, convertito in L.135/2012). Pertanto resta confermato il vincolo della spesa potenziale massima di cui all'art.6, comma 3 del d.lgs.165/2001 su cui si basa la presente programmazione dei fabbisogni.

Di seguito si riporta uno stralcio della soprarichiamata nota di Unioncamere

4.1. Limiti generali alle assunzioni a tempo indeterminato (commi 822-834, ex art.110 del ddl). Le previsioni in esame, riviste rispetto al ddl originario, introducono nuovi vincoli al turn-over. Tali vincoli non dovrebbero più riguardare né le CCIAA né le Aziende speciali (soggette, come noto, allo stesso regime assunzionale delle CCIAA - v. art.14, comma 5 bis DL 95/2012, convertito in L.135/2012): nel testo approvato è stata, infatti soppressa, la norma corrispondente all'art.110, comma 9 del ddl originario, riguardante CCIAA, Regioni ed EE.LL; neppure sembra ipotizzabile che le CCIAA siano comprese nel campo di applicazione del comma 830, perché, se così fosse, non si capirebbe il senso della soppressione della norma ad esse esplicitamente diretta corrispondente all'art.110 comma 9 del ddl originario e, tenuto conto di quanto previsto dal comma 834, si riproporrebbe il problema già risolto con la sentenza della Corte Costituzionale 210/2022, il che sembrerebbe del tutto illogico; è dunque probabile che ci sia stato solo un problema di mancato coordinamento del comma 830 con le modifiche approvate; se è così, per CCIAA e Aziende è confermato, anche per il 2025, l'attuale regime delle assunzioni a tempo indeterminato, senza alcuna variazione (a parte il diverso computo delle mobilità di cui ai commi 126 e 127). *In relazione alla soppressione della norma originaria di cui all'art. 110 co. 9 del ddl presentato alle Camere, l'Ufficio studi del Senato, nelle sue note di commento al testo definitivo della legge, rileva che il comma 830 del testo approvato include, come già il testo iniziale (art. 110, comma 10), le "altre amministrazioni locali" non comprese nei commi da 823 a 829 tra quelle cui si applica la riduzione del 25 per cento della spesa per assunzioni, per cui sollecita chiarimenti in ordine al fatto che con tale locuzione si intendano tutti gli enti locali ovvero solo alcuni, o se viceversa si tratti di un problema di mancato coordinamento con le modifiche approvate. Il comma 830, infatti, fa riferimento ad altre amministrazioni locali, non ricomprese, come detto, nei commi precedenti "inserite nel conto economico consolidato ed individuate ai sensi dell'articolo 1, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196 nei rispettivi raggruppamenti istituzionali".*

*A questo proposito si rileva che con successiva circolare del MEF n 8/2025 è stato precisato che il comma 830 interviene sul regime di reclutamento degli enti pubblici non compresi nei commi da 823 a 829, ma inseriti nel conto economico consolidato e individuati nei rispettivi raggruppamenti istituzionali, prevedendo per essi una apposita disciplina. Questo chiarimento consente quindi di escludere le Camere di commercio tra le Amministrazioni soggette all'applicazione del turn-over. Infatti il comma 830 interviene sul regime di reclutamento degli enti pubblici ricompresi nei raggruppamenti istituzionali seguenti, qualora non già destinatari delle specifiche misure previste dai precedenti commi da 823 a 829:*

- agenzie fiscali,
- enti di regolazione dell'attività economica,
- enti produttori di servizi tecnici e economici,
- enti produttori di servizi assistenziali, ricreativi e culturali,
- Autorità di bacino distrettuali,
- fondazioni liricosinfoniche,
- i teatri nazionali e di rilevante interesse culturale
- altre amministrazioni locali."

*Dall'esame dell'elenco di cui all'articolo 1, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196 (cosiddetta "Lista S13") si osserva che le Camere di commercio NON sono ricomprese in questi raggruppamenti istituzionali, bensì costituiscono esse stesse un Raggruppamento istituzionale denominato "camere di Commercio e Unioni Regionali".*

Riteniamo utile precisare che:

- non vengono modificate le modalità per il calcolo dei risparmi da cessazione e dei costi delle assunzioni, a parte i nuovi criteri di computo delle mobilità di cui ai commi 126 e 127; resta inoltre confermato il vincolo della spesa potenziale massima di cui all'art.6, comma 3 del d.lgs.165/2001.
- in base alla formulazione letterale delle norme, sembrerebbe del tutto logico ritenere che i vincoli sul turn-over riguardino il solo budget assunzioni 2025 calcolato sulle cessazioni 2024 più eventuali resti anni precedenti e, quindi, non incidano sui concorsi già banditi e finanziati con risorse di altre annualità né sulle assunzioni già "autorizzate" alla data di entrata in vigore della legge in esame anche se le relative procedure dovessero concludersi nel 2025.
- al fine di soddisfare esigenze peculiari o consentire l'assunzione di specifiche professionalità, quanto disposto dall'articolo in esame può essere derogato, con apposito DPCM, previa compensazione, fra amministrazioni soggette al medesimo regime assunzionale, delle facoltà assunzionali volta a garantire l'invarianza complessiva dei risparmi.



2) dall'equilibrio di bilancio dell'Ente, comprovato dall'indice di equilibrio strutturale, pari nel 2024 a 14,27.

In merito alle modalità di calcolo della spesa relativa al personale cessato, si procede come previsto dalla circolare del Dipartimento Funzione Pubblica n. 46078 del 18.10.2010:

- il risparmio deve essere calcolato sempre su 12 mesi, a prescindere dalla data di cessazione dal servizio;
- non sono da considerare risparmi tutte le voci retributive che ritornano al fondo destinato alla contrattazione integrativa (esempio: RIA e progressione economica);
- ai fini dell'onere individuale per livello occorrerà tenere conto delle voci retributive che non sono finanziate dal fondo;
- per la dirigenza il trattamento retributivo va calcolato senza tenere conto delle voci che al momento della cessazione affluiscono al fondo;
- i risparmi devono essere determinati con criteri omogenei a quelli seguiti per il calcolo degli oneri assunzionali;
- tanto sui risparmi, quanto sui costi gli importi vanno calcolati al lordo degli oneri riflessi.

La Corte dei Conti, con deliberazione n. 17/2019 Sezione delle Autonomie, ha enunciato il seguente principio di diritto: i valori economici delle capacità assunzionali 2019-2021 per il personale dirigenziale e non dirigenziale riferiti alle cessazioni dell'anno precedente possono essere cumulati fra loro al fine di determinare un unico budget complessivo utilizzabile indistintamente per assunzioni riferite ad entrambe le tipologie di personale, dirigenziale e non, in linea con la programmazione dei fabbisogni di personale e nel rispetto dei vincoli finanziari previsti dalla legislazione vigente.

Per quanto riguarda le assunzioni a tempo determinato, resta vigente l'art. 9, comma 28, del D.L. 78/2010 convertito dalla L. 122/2010 ss.mm.ii. che ha previsto - dal 2012 - anche per le Camere di commercio la possibilità di avvalersi di personale a tempo determinato nel limite del 50 per cento della spesa sostenuta per le stesse finalità nell'anno 2009. In considerazione dell'avvenuto accorpamento, il limite suddetto, si determina come sommatoria della spesa destinata alla stessa finalità dai tre Enti cessati nell'anno di riferimento.

### **SPESA POTENZIALE MASSIMA**

La tabella che segue rappresenta la dotazione organica delle tre Camere che hanno originato TNO per come definita nel D.M. 16/2/2018.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Con D.M. dell' 8 agosto 2017 confermato dal successivo D.M. del 16 febbraio 2018, in attuazione di quanto previsto dal decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 219, concernente il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio, era stato recepito il Piano di razionalizzazione e riduzione delle Camere di Commercio, contenente una razionalizzazione dell'organizzazione, delle sedi istituzionali e delle aziende speciali e una rideterminazione, in diminuzione, delle dotazioni organiche di ciascuna Camera di Commercio. In particolare, nell'allegato D del suddetto decreto, la dotazione organica della Camera di Commercio di Toscana Nord-Ovest, relativa alla somma delle dotazioni delle Camere di Lucca, Pisa e Massa Carrara era stata rideterminata fissando in 164 unità la sua consistenza numerica



DOTAZIONE ORGANICA EX DECRETO D.M. 16 FEBBRAIO 2018					
Livello	Area professionale	LUCCA	MASSA CARRARA	PISA	TNO
SEGRETARIO GENERALE	SEGRETARIO GENERALE	0	0	0	0
DIRIGENTI	DIRIGENTI	3	1	2	6
CATEGORIA D3	Funzionari e elevate qualificazioni	4	1	1	6
CATEGORIA D1		14	10	12	36
CATEGORIA C	Istruttori	40	23	29	92
CATEGORIA B3	Operatori Esperti	3	0	0	3
CATEGORIA B1		5	3	10	18
CATEGORIA A	Operatori	0	0	3	3
<b>TOTALE</b>		<b>69</b>	<b>38</b>	<b>57</b>	<b>164</b>

La dotazione organica nella nuova visione introdotta dal D.Lgs. 75/2017 non è più un contenitore rigido da cui partire per definire il PTFP, ma si risolve in un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile che non può essere valicata.

La Camera dunque può procedere annualmente alla rimodulazione quantitativa e qualitativa della propria consistenza di personale, in base ai fabbisogni programmati, garantendo il vincolo della neutralità finanziaria della rimodulazione.

La dotazione definita dal DM Mise 16 febbraio 2018, espressa in termini finanziari, come da prospetto di seguito riportato, rappresenta dunque la spesa massima potenziale per la Camera Toscana Nord-Ovest.

PERSONALE	LU	MS	PI	TNO	STIPENDIO BASE X 13 MENSILITA' (tab. G CCNL 2022)	ONERI RIFLESSI (cpdel 23,80+ enpdep 0,093 +irap 8,5+inail 0,5 e massimale dirigenti)	COSTO PER UNITA'	SPESA MASSIMA POTENZIALE
SEGRETARIO GENERALE	0	0	0	0	0	0	0	0
DIRIGENTI	3	1	2	6	47.015,77 €	15.401,61€	62.417,38 €	374.504,30 €
CATEGORIA D3	4	1	1	6	25.146,68 €	8.321,79€	33.468,47 €	200.810,82 €
CATEGORIA D1	14	10	12	36	25.146,68 €	8.321,79€	33.468,47 €	1.204.864,95€
CATEGORIA C	40	23	29	92	23.175,62 €	7.669,51€	30.845,13 €	2.837.751,77 €
CATEGORIA B3	3	0	0	3	20.620,73 €	6.824,02€	27.444,75 €	82.334,24 €
CATEGORIA B1	5	3	10	18	20.620,73 €	6.824,02€	27.444,75 €	494.005,47 €
CATEGORIA A	0	0	3	3	19.806,93 €	6.554,71€	26.361,64 €	79.084,91 €
<b>TOTALE</b>	<b>69</b>	<b>38</b>	<b>57</b>	<b>164</b>				<b>5.273.356,47€</b>

La spesa massima potenziale ha subito un incremento da € 5.260.167,33 a € 5.273.356,47 a causa del rinnovo del CCNL Area dirigenziale del 16/07/2024.

A questo proposito si rileva che, a seguito della costituzione della Camera della Toscana Nord- Ovest, con delibere di Giunta n. 18/2022 e n 17/2023 erano state rilevate delle modifiche nel fabbisogno di personale rispetto a quanto definito con il DM dell'8/8/2017 per cui il presente documento tiene conto della diversa modulazione della dotazione organica che risulta più conforme alle esigenze del nuovo Ente, come di seguito

riportata.

Come si può evincere dal confronto dei due prospetti la nuova dotazione dell'Ente, stante lo stesso numero di unità si differenzia per una unità dirigenziale in meno e di tre unità in meno dell'era degli operatori a fronte di un incremento di 3 funzionari ed un operatore esperto. La nuova dotazione organica passa quindi a € **5.259.593,11**.

SPESA D.O. RIDEFINITA	TOTALE	STIPENDIO BASE X 13 MENSILITA' (tab. G CCNL 2022)	ONERI RIFLESSI (cpdel 23,80+ enpdep 0,093 +irap 8,5+inail 0,7)	TOTALE COSTO PER UNITA'	COSTO TOTALE
SEGRETARIO GENERALE	1	47.015,77 €	15.401,61 €	62.417,38 €	62.417,38 €
DIRIGENTI (*)	4	47.015,77 €	15.401,61 €	62.417,38 €	249.669,53 €
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D3)	45	25.146,71 €	8.321,05 €	33.467,76 €	1.506.049,18 €
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D1)					
AREA ISTRUTTORI (ex cat. C)	92	23.175,61 €	7.668,81 €	30.844,42 €	2.837.686,48 €
AREA OPERATORI ESPERTI (ex cat. B3)	22	20.620,72 €	6.823,40 €	27.444,12 €	603.770,53 €
AREA OPERATORI ESPERTI (ex cat. B1)					
AREA OPERATORI (ex cat. A)	0	- €	- €	- €	- €
<b>TOTALE</b>	<b>164</b>				<b>5.259.593,11 €</b>

#### IL PERSONALE IN SERVIZIO AL 2/09/2025

Il contingente di personale in servizio e la relativa spesa, indicati nel prospetto di seguito riportato, tengono conto, come previsto al paragrafo 2.2. del D.M. 8.5.2018:

- del personale in servizio alla data del 01/01/2025;
- dell'unità di personale in distacco sindacale;
- delle risultanze delle progressioni verticali ex art. 13 del CCNL 16/11/2022 le cui procedure sono state esperite nel 2024 con decorrenza 1/1/2025;
- dell'assunzione per mobilità dall'esterno di 1 unità di personale profilo professionale Istruttore Attività Istituzionali, Organizzative con decorrenza 1/1/2025 e di 2 unità di personale profilo professionale Istruttore Attività Istituzionali, Organizzative con decorrenza 1/2/2025;
- dell'esito della procedura concorsuale bandita nel 2024 per 2 posti di Vice Segretario Generale che si è conclusa nello scorso mese di aprile con la selezione di due funzionari già dipendenti della Camera che hanno acquisito il ruolo di dirigenti con decorrenza 01/07/2025;
- Della cessazione per quiescenza di una unità di personale appartenente all'Area dei Funzionari;
- Dell'assunzione di 5 unità di personale con decorrenza 1° settembre 2025 e di 1 unità con decorrenza 2 settembre 2025 in esito della procedura concorsuale bandita nel 2024 per 7 posti Area degli Istruttori Profilo ISTRUTTORE ATTIVITÀ ISTITUZIONALI, ORGANIZZATIVE

Sulla base dei dati al 02/09/2025 si riporta di seguito una tabella riassuntiva del valore del personale in servizio:



PERSONALE IN SERVIZIO AL 2 SETTEMBRE 2025	TOTALE	STIPENDIO BASE X 13 MENSILITA' (tab. G CCNL 2022)	ONERI RIFLESSI (CPDEL 23,80+ ENPDEP 0,093 +IRAP 8,5+INAIL 0,7)	TOTALE COSTO PER UNITA'	COSTO TOTALE
SEGRETARIO GENERALE	1	47.015,77 €	15.401,61 €	62.417,38 €	62.417,38 €
DIRIGENTI	4	47.015,77 €	15.401,61 €	62.417,38 €	249.669,53 €
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D3)	32	25.146,71 €	8.321,05 €	33.467,76 €	1.070.968,31 €
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D1)					
AREA ISTRUTTORI (ex cat. C)	70	23.175,61 €	7.668,81 €	30.844,42 €	2.159.109,28 €
AREA OPERATORI ESPERTI (ex cat. B3)	14	20.620,72 €	6.823,40 €	27.444,12 €	384.217,61 €
AREA OPERATORI ESPERTI (ex cat. B1)					
AREA OPERATORI (ex cat. A)	0	- €	- €	- €	- €
<b>TOTALE</b>	<b>121</b>				<b>3.926.382,11€</b>

**Dal confronto tra la spesa massima potenziale connessa alla nuova dotazione organica sopra definita ed il costo del personale in servizio si rileva una differenza pari a € 1.333.211,00 che rappresenta la somma massima utilizzabile per la copertura di posti disponibili e rispondenti al fabbisogno di nuove professionalità necessarie all'ente.**

Al fine di ottemperare all'obbligo di ricognizione di cui all'art. 33 del D.lgs. 30/03/2001 n. 165 e ss.mm.ii., si ribadisce che alla data del 2/09/2025 non risulta personale in soprannumero, né eccedenza di personale rispetto alla dotazione organica dell'Ente, anzi si conferma - pur a fronte di incrementi delle attività e delle competenze camerali – la riduzione di organico rispetto a quanto stabilito dallo stesso Ministero vigilante.

#### CAPACITA' DI SPESA PER LAVORO FLESSIBILE

Come più sopra ricordato, restano per le Camere di Commercio vigenti i vincoli di cui al DL 78/2010 con riferimento alla spesa per lavoro flessibile 2009.

La Tabella che segue evidenzia i vincoli della Camera di TNO considerati come somma dei vincoli delle tre Camere, pari al 50% dei corrispondenti costi sostenuti nell'anno 2009 così come risultati dai Conti annuali del 2010, sia per il tempo determinato che per il lavoro somministrato ed i relativi utilizzi rappresentati per il triennio 2024-2026.

Per il triennio in oggetto si rileva, con riferimento al limite relativo al lavoro somministrato, l'acquisizione di un operatore esperto tramite un contratto di somministrazione, della durata di 18 mesi, con decorrenza dal 19/04/2024 al 18/10/2025.

Con il presente documento si prevede, con riferimento al sopracitato contratto in essere, l'utilizzo di risorse a tempo determinato per ulteriori 6 mesi:

LIMITI DI SPESA EX ART. 9, COMMA 28, DEL D.L.31/5/2010 N.78			
COCOCO	123.247,50 €	LAVORO SOMMINISTRATO	133.232,50 €
TD		CFL	

IMPIEGHI			
	- € 0	SOMMINISTRAZIONE OPERATORE ESPERTO	
		8 MESI 2024	13.747,15 €
		12 MESI 2025	20.620,73 €
		4-MESI 2026	6.873,58 €
		<b>TOTALE</b>	<b>41.241,46 €</b>

*N.B. Gli importi in tabella riguardanti i limiti di spesa sono pari al 50% di quanto iscritto nel CONAN 2010 (competenza 2009), tabella 14 delle Camere cessate. I dati sono al netto degli oneri riflessi.*

#### PREVISIONE CESSAZIONI NEL BIENNIO

Per l'anno 2024 le cessazioni di personale a tempo indeterminato sono state **cinque** (quattro istruttori ed un funzionario) - di cui:

- tre istruttori per cessazioni utili ai fini del conteggio delle facoltà assunzionali;
- un istruttore ed un funzionario per mobilità presso altro Ente (e dunque non rilevanti sulla base della normativa previgente alla L. 207/2024).

Per il 2025, sono previste le uscite di **quattro** unità (1 funzionario, 2 istruttori ed 1 operatore esperto) con modalità utili ai fini del conteggio delle facoltà assunzionali.

Per il 2026, sono previste le uscite di **tre** unità (1 funzionario, 1 istruttore ed 1 operatore esperto) con l'eventuale possibilità di un'ulteriore unità con profilo di "funzionario" che ha facoltà di uscita nell'anno 2026. Con riferimento alle previsioni per l'anno 2026 si rileva, tuttavia, che, in ragione della possibile evoluzione della normativa in materia previdenziale, queste previsioni saranno integrate e meglio specificate nei prossimi aggiornamenti del presente Piano e comunque non vengono conteggiate ai fini della definizione del piano delle assunzioni presente.

Per il 2027, sono previste le uscite di **nove** unità (che si ridurrebbero a 8 nel caso nel caso di cui sopra): 1 dirigente, 1 funzionario, 6 istruttori ed 1 operatore esperto, tutti con modalità utili ai fini del conteggio delle facoltà assunzionali. Anche con riferimento alle previsioni per l'anno 2027 si rileva, tuttavia, che, in ragione della possibile evoluzione della normativa in materia previdenziale, queste saranno integrate e meglio specificate nei prossimi aggiornamenti del presente Piano e comunque non vengono conteggiate ai fini della definizione del piano delle assunzioni presente.

CESSAZIONI PREVISTE NEL PERIODO 2025 - 2027		
CESSAZIONI PRESUNTE ANNO 2025	UNITA' PER CATEGORIA	IMPORTO
FUNZIONARI	1	33.467,76 €
ISTRUTTORI	2	61.688,84 €
OPERATORI ESPERTI	1	27.444,12 €
TOTALE		122.600,71 €
CESSAZIONI PRESUNTE ANNO 2026	UNITA' PER CATEGORIA	IMPORTO
FUNZIONARI	1	33.467,76 €
ISTRUTTORI	1	30.844,42 €
OPERATORI ESPERTI	1	27.444,12 €
TOTALE		91.756,29 €
CESSAZIONI PRESUNTE ANNO 2027	UNITA' PER CATEGORIA	IMPORTO
DIRIGENTI	1	62.417,38 €
FUNZIONARI	1	33.467,76 €
ISTRUTTORI	6	185.066,51 €
OPERATORI ESPERTI	1	27.444,12 €
TOTALE		245.978,38 €

### CAPACITA' ASSUNZIONALI A TEMPO INDETERMINATO

In relazione alle capacità assunzionali del triennio, in base ai principi già richiamati che prevedono il conteggio del valore delle cessazioni del personale assunto a tempo indeterminato, si rappresenta quanto segue:

Ricostruendo il conteggio degli scorsi anni si rileva che il budget assunzionale per l'anno 2024 si componeva delle somme non utilizzate a questo titolo negli anni 2022<sup>4</sup> e 2023, a cui si aggiungevano rispettivamente le cessazioni 2022 e 2023 e precisamente:

RESTO 2022 (cessazioni 2021 al netto utilizzo 2022)	CESSAZIONI 2022	UTILIZZO 2023	RESTO 2023
212.633,49 €	245.099,99 €	0	457.733,48 €

Dunque, il budget assunzionale potenzialmente disponibile per il 2024, tenuto conto del limite triennale ex art. 3, comma 3 DL 90/2014 convertito in L.114/2014, era così composto:

RESTO 2023	CESSAZIONI 2023	BUDGET DISPONIBILE 2024
457.733,48 €	33.467,76 €	491.201,24 €

Considerando gli utilizzi del budget assunzionale disponibile per l'anno 2024, relativi alle 3 assunzioni per mobilità, e all'attivazione dei 2 concorsi disposti con l'aggiornamento del piano triennale dei fabbisogni 2024/2026 di dicembre 2024, come di seguito descritto, si ottiene il resto disponibile dal budget per l'anno 2024.

CATEGORIA/cap. assunzionale	Unità 2024	Assorbimento 2024
DIRIGENTE CONCORSO ESTERNO	2	124.834,77
FUNZIONARI - CONCORSO ESTERNO *previsto ma posticipato al 2025	1	0
ISTRUTTORI - CONCORSO ESTERNO	7	215.910,93 €
ISTRUTTORI - MOBILITA'	3	92.533,25 €
OPERATORI ESPERTI - CONCORSO ESTERNO	0	
		433.278,95 €
<b>BUDGET ASSUNZIONALE 2024</b>		<b>491.201,24 €</b>

Dunque:

BUDGET DISPONIBILE 2024	UTILIZZO 2024	RESTO 2024
491.201,24 €	433.278,95 €	<b>57.922,29 €</b>

<sup>4</sup> A questo proposito si osserva che, ai sensi di quanto previsto dall'art.3, comma 1 del DM 16.2.2018 secondo cui "le nuove camere di commercio ...subentrano nella titolarità delle posizioni e dei rapporti giuridici attivi e passivi, anche processuali, che afferiscono alle preesistenti relative camere di commercio, ai sensi dell'articolo 1, comma 5, della legge n. 580 del 1993 e successive integrazioni e modificazioni a decorrere dal giorno successivo alla costituzione dei nuovi enti camerali" il resto 2022, anno di costituzione della Camera di TNO, si compone delle cessazioni verificatesi nelle tre Camere nel 2021 al netto dell'utilizzo riguardante la stabilizzazione di un dipendente in comando.

Tutte le somme non utilizzate negli anni precedenti afferenti il budget assunzionale vengono calcolate al costo storico.

Nel corso dell'anno si sono verificate le seguenti cessazioni:

CESSAZIONI 2024					
CATEGORIA	N.	STIPENDIO BASE X 13 MENSILITA' (tab. G CCNL 2022)	ONERI RIFLESSI 33,09%	COSTO ANNUO PRO-CAPITE	COSTO ANNUO PER AREA/CATEGORIA
DIRIGENTI	0		- €	- €	- €
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D3)	0		- €	- €	- €
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D1)	0		- €	- €	- €
AREA ISTRUTTORI (ex cat. C)	3	23.175,61 €	7.668,81 €	30.844,42 €	92.533,25 €
AREA OPERATORI ESPERTI (ex cat. B1)	0		- €	- €	- €
AREA OPERATORI (ex cat. A)	0		- €	- €	- €
<b>TOTALE</b>	<b>3</b>				<b>92.533,25 €</b>

Andando a considerare le 3 cessazioni verificatesi nell'anno 2024 ed utili ai fini delle facoltà assunzionali, si ottiene il budget assunzionale potenzialmente disponibile per il 2025 che risulta così composto<sup>5</sup>:

RESTO 2024	CESSAZIONI 2024	BUDGET DISPONIBILE 2025
57.922,29 €	92.533,25 €	150.455,54 €

In merito alle facoltà assunzionali, si precisa che sono fatte salve le eventuali assunzioni di categorie protette nelle quote d'obbligo previste dalla Legge 68/1999 e dalle altre normative vigenti in materia.

#### L'INDIVIDUAZIONE DEI FABBISOGNI

In considerazione del consolidamento della nuova organizzazione post fusione, si rappresenta di seguito il prospetto che confronta la nuova dotazione organica definita con il presente documento, con l'attuale situazione del personale in servizio, determinandone la scopertura, per singole categorie.

Volendo dare una rappresentazione della distribuzione del personale per aree dirigenziali come definite dalla Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest al 02/09/2025, la situazione del personale appare quella sotto rappresentata.

<sup>5</sup> Come già precedentemente indicato, si considera confermato per le CCIAA il vincolo della spesa potenziale massima di cui all'art. 6 c. 3 del d.lgs. 165/2001



RIPARTIZIONE PER AREE EX CCNL 16 NOVEMBRE 2022	ATTUALE DOTAZIONE ORGANICA	PERSONALE IN SERVIZIO AL 02/09/2025	SCOPERTURA PER AREE PROFESSIONALI
SEGRETARIO GENERALE	1	1	0
DIRIGENTI	4	4	0
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE	45	32	13
AREA ISTRUTTORI	92	70	22
AREA OPERATORI ESPERTI	22	14	8
AREA OPERATORI	0	0	0
TOTALE	164	121	43
<b>SPESA</b>	<b>5.259.593,11 €</b>	<b>3.926.382,11€</b>	<b>1.333.211,00€</b>

L'obiettivo perseguito nell'assegnazione dei nuovi assunti per il 2025 è stato duplice: da un lato avviare un progressivo riequilibrio del personale tra le funzioni istituzionali sulla base delle valutazioni sul ruolo strategico dell'Ente; dall'altro assecondare le competenze e le attitudini dei nuovi assunti e del personale interno coinvolto primariamente in una call per valutare possibili mobilità interna.

Il percorso di messa a punto della microstruttura sarà perseguito sistematicamente mediante le nuove assunzioni che potranno essere programmate sulla base delle cessazioni dell'anno precedente, accumulando così sicuri ritardi rispetto al manifestarsi dei fabbisogni. I cospicui pensionamenti attesi per i prossimi due anni (sono previste 16 uscite nel triennio 2025-27) procureranno non poche difficoltà nella gestione di breve termine. Per questo occorrerà operare mediante l'emanazione di bandi di concorso già nel 2025 e nel 2026 dai quali attingere rapidamente visto lo sblocco dell'utilizzo delle graduatorie. Questo strumento potrà consentire di compensare numericamente le cessazioni in tempi rapidi, ancorché ritardati di un anno.

Sul fronte qualitativo, le nuove immissioni in servizio non ricalcheranno le corrispondenti uscite. L'evoluzione tecnologica specie dell'intelligenza artificiale rendono ormai inadeguate figure professionali addette a compiti routinari e sempre di più anche degli addetti a compiti di data entry, verbalizzazione, archiviazione, ecc. mentre diventano essenziali figure con competenze più consulenziali con elevate competenze digitali.

Di conseguenza dopo l'azzeramento delle posizioni di lavoro degli "operatori" è prevista una graduale riduzione degli Operatori Esperti assecondando le uscite naturali dal servizio, mentre i nuovi investimenti avranno ad oggetto figure con competenze più evolute di istruttori e funzionari.

I nuovi ingressi dunque saranno tendenzialmente destinati a potenziare i servizi a maggior valore aggiunto, a partire dalla *digital transformation*, alla comunicazione, ai servizi alle imprese e all'automazione delle operations, ferma restando la necessità di presidiare ruoli più tradizionali ma ancora indispensabili.

## PIANO TRIENNALE DELLE ASSUNZIONI 2025-2027

### Progressioni di carriera 2025

Negli anni 2023 e 2024 si è provveduto ad applicare l'art. 13 del CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022 che ha previsto la possibilità – data la ridefinizione delle aree professionali - al fine di tener conto dell'esperienza e della professionalità maturate ed effettivamente utilizzate, di riconoscere, entro il termine del 31 dicembre

2025, una progressione tra aree professionali, da Istruttore a Funzionario, attribuendo così formalmente tali maggiori competenze rispetto agli inquadramenti in essere.

Nel complesso delle due annualità sono state integralmente finanziate nove progressioni nel rispetto di quanto disposto dall'art. 13 comma 8 del CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022 e dall'art. 1 comma 612 della L. n. 234/2021 a valere sullo 0,55% del Monte salari 2018 del comparto. L'importo complessivo del fondo ammontava a € 25.994,99. In applicazione di quanto previsto dall'orientamento applicativo ARAN CFL 254<sup>6</sup> a tale importo, che risulta al netto degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, vengono applicati gli oneri riflessi al 37%, pertanto la provvista finanziaria "lordo oneri riflessi", ammonta complessivamente a € 35.613,14.

In considerazione del suo utilizzo, anch'esso calcolato al lordo degli oneri riflessi al 37%, rispettivamente pari a € 16.277,19 nel 2023<sup>7</sup> e a € 8.131,31 nel 2024<sup>8</sup>, la somma attualmente disponibile ammonta a € 11.204,64.

Per l'anno 2025, si prevedono 4 progressioni dall'Area Istruttori all'Area Funzionari ed Elevata qualificazione (da ex cat. C a ex cat. D) dal costo unitario di € 1.978,42, oltre oneri riflessi calcolati al 37%, per € 2.710,44, per un importo complessivo di € 10.841,74 € che risultano interamente coperte dalle risorse residue dello 0,55% del Monte salari 2018.

#### Assunzioni dall'esterno 2025-27

Come già rilevato nel Piano dei fabbisogni 2025-2027 approvato ad inizio anno, si conferma quanto già precedentemente espresso, secondo cui le valutazioni sulle capacità assunzionali 2025 previste nel presente documento si basano sulla considerazione, confermata da Unioncamere in una sua nota di commento alla Finanziaria 2025, che i vincoli al turn over contenuti nei commi 822-834 ex art. 110 del ddl non riguardino le CCIAA a seguito della soppressione della norma corrispondente all'art 110 comma 9 del ddl originario. A questo proposito si rileva che con la sopravvenuta circolare MEF n. 8 del 07/04/2025 si è precisato che : *"il comma 830 interviene sul regime di reclutamento degli enti pubblici non compresi nei commi da 823 a 829, ma inseriti nel conto economico consolidato e individuati nei rispettivi raggruppamenti istituzionali,*

---

<sup>6</sup> Tale orientamento, recentemente modificato precisa che: "Lo 0,55% di cui all'art. 1, comma 612, della Legge n. 234 del 30.12.2021, come richiamato all'art. 13 del CCNL 16.11.2022 è calcolato sul monte salari dell'anno 2018. Quando il contratto collettivo utilizza l'espressione "monte salari", come nel caso di specie (e fatte salve eventuali diverse specificazioni), si riferisce al complesso delle retribuzioni "lordo dipendente" e, quindi, al netto degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione. L'applicazione dello 0,55% al "monte salari", così come sopra definito determina, come risultato, una quantità di risorse "al netto degli oneri riflessi" a cui l'amministrazione deve aggiungere gli oneri riflessi a suo carico."

<sup>7</sup> Le procedure previste per l'anno 2023 sono state attivate con determinazione del Segretario Generale n.319 del 13/11/2023, ed hanno dato luogo a sei progressioni sui seguenti profili:

n. 1 di Operatore Esperto per il seguente profilo professionale: operatore esperto dei servizi primari

n. 2 posti di Istruttore: con profilo professionale Istruttore anagrafico e dei servizi di e-government

n. 3 posti di Funzionario:

n. 1 con profilo professionale Funzionario esperto promozionale per i servizi per lo sviluppo delle imprese, del turismo e dell'orientamento al lavoro,

n. 1 con profilo professionale Funzionario esperto della regolazione del mercato,

n. 1 con profilo professionale Funzionario esperto economico-patrimoniale

<sup>8</sup> Le procedure previste per l'anno 2024 sono state attivate con determinazione del Segretario Generale n.340 nello scorso mese di ottobre ed hanno dato luogo a tre progressioni sui seguenti profili:

n. 1 Funzionario esperto della regolazione del mercato

n. 2 Funzionario esperto promozionale servizi per lo sviluppo delle imprese, del turismo e dell'orientamento al lavoro

*prevedendo per essi una apposita disciplina. Questo chiarimento consente quindi di escludere le Camere di commercio tra le Amministrazioni soggette all'applicazione del turn-over".* Questo chiarimento consente quindi di escludere le Camere di commercio, non comprese nei Raggruppamenti ivi indicati (cfr. nota 2).

A differenza di quanto inizialmente previsto nel piano dei fabbisogni 2025-2027 adottato ad inizio anno, si prevede l'assunzione di un ulteriore Istruttore tramite lo scorrimento della graduatoria del concorso appena conclusosi da realizzarsi entro la fine dell'anno 2025 per un costo pari a € 30.844,42.

Ad oggi, si rileva che, poiché rispetto all'aggiornamento del 24/07/2025 del presente Piano, adottato con delibera di Giunta n. 94, sono entrati in servizio soltanto 6 dei 7 istruttori previsti dal concorso appena concluso, e non essendoci una graduatoria disponibile perché esaurita, con il presente aggiornamento si dispone un'ulteriore assunzione da acquisire mediante mobilità, che viene dunque ad essere finanziata con le risorse non utilizzate del budget assunzionale 2024.

#### Mobilità dall'esterno

Con la Legge di Bilancio 2025 (L. n. 207 del 30/12/2024) si rovescia completamente la logica dell'articolo 14, comma 7, del DL 95/2012: per le procedure di mobilità attivate successivamente alla data di entrata in vigore della legge in esame, le cessazioni potranno sempre essere calcolate come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle assunzioni; tuttavia, agli oneri derivanti dall'acquisizione di personale all'esito dei processi di mobilità si provvederà sempre nei limiti delle facoltà assunzionali disponibili a legislazione vigente.

Per effetto di tale norma, pertanto dal punto di vista finanziario non ci sarà più nessuna distinzione tra mobilità propedeutica a nuove assunzioni ex art.30, comma 2-bis del d.lgs.165/2001 e mobilità volontaria ex art.30, comma 1 dello stesso decreto e non avrà più nessun rilievo se l'amministrazione di provenienza del personale sia o meno soggetta a limiti sulle assunzioni. A questi fini, la mobilità in uscita determinerà sempre risparmi utili ai fini di nuove assunzioni e la mobilità in entrata sarà sempre da trattare come una nuova assunzione che incide su budget assunzioni, senza più alcuna eccezione.

Nel mese di settembre l'Amministrazione intende avviare una procedura di mobilità volontaria per complessive due posizioni di lavoro nell'Area degli Istruttori da inserire nel Servizio Patrimonio con riferimento al settore appalti (settore interessato da numerose uscite) ed ai servizi di Information and Communication Technology di cui occorre perseguire un rafforzamento per l'affiancamento costante di cui necessita il personale.

#### **Le previsioni assunzionali 2025 -2027**

Per quanto descritto sopra, le procedure assunzionali che saranno attivate nella seconda metà del 2025, a valere sulle facoltà assunzionali 2025, sono, dunque, così articolate:

Area professionale	Unità 2025	Assorbimento 2025
DIRIGENTI	0	0
FUNZIONARI - CONCORSO ESTERNO	2	66.935,42€
FUNZIONARIO – COMPLETAMENTO RISORSE PER PROGRESSIONE VERTICALE STRAORDINARIA – RISORSE DEDICATE ART. 13	1	394,97 €
FUNZIONARIO PROGRESSIONE VERTICALE STRAORDINARIA	1	2.633,08€
ISTRUTTORI - MOBILITA'	1	30.844,42 €
ISTRUTTORI - MOBILITA'	1	30.844,42 €
OPERATORI ESPERTI	0	0€
<b>TOTALE SPESA PREVISTA</b>	1	131.652,41 €
		<b>ANNO 2025</b>
<b>BUDGET ASSUNZIONALE 2025</b>		150.455,54 €

Circa i **costi per il personale**, si rileva che trattandosi di previsioni relative alle capacità assunzionali 2025, e dunque procedure ancora in buona parte da avviare, il costo a bilancio preventivo andrà ad incrementarsi in relazione ai tempi presunti di effettivo ingresso in servizio.

Per gli anni 2026 e 2027 le procedure assunzionali saranno meglio definite in esito alla conclusione delle procedure programmate sulla base comunque dei principi già definiti in precedenza.

#### CATEGORIE PROTETTE

L'art. 3 della legge 68/99 prevede che i datori di lavoro pubblici sono tenuti ad avere alle loro dipendenze lavoratori appartenenti alle categorie protette nella misura del 7% dei lavoratori occupati, se occupano più di 50 dipendenti.

L'obbligo di copertura della quota, previa rideterminazione del fabbisogno e in deroga al blocco di assunzioni nella Pubblica Amministrazione, è ribadita dall'art. 7, comma 6 del Decreto Legge 31 agosto 2013, n. 101 - convertito con modificazioni dalla Legge 30 ottobre 2013, n. 125.

Come chiarito dalla circolare n. 5 del 21 novembre 2013 del Ministro per la P.A. e la semplificazione, per effetto del sopra richiamato art. 7 – comma 6 – del D.L. 101/2013, le assunzioni delle categorie protette, nel limite della quota d'obbligo, non sono da computare nel budget assunzionale.

Quanto sopra premesso, si dà atto che con la trasmissione del modello annuale sul monitoraggio dell'applicazione della L.68/99 (ex art. 39 quater, comma 2, D.Lgs. 165/2001), effettuata nel gennaio 2025, non sono emerse scoperture a livello di Ente.

#### PIANIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI

Il personale è la risorsa strategica di un'azienda di servizi. Per la Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest è il primo obiettivo strategico fin dalla sua costituzione. Supportare l'aggiornamento professionale dei dipendenti e concorrere allo sviluppo delle loro competenze è la via maestra per il raggiungimento degli obiettivi e il miglioramento dei servizi.

La Camera è impegnata a dare attuazione alla Direttiva 28/11/2023 del Ministro della Funzione Pubblica e alla successiva nota prot. N. 430 riguardante la misurazione e valutazione della performance individuale, anche con riferimento a quanto previsto in merito alle competenze acquisite mediante processi formativi formali e informali, nonché alla più recente Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14/01/2025.

In particolare sarà assicurata a tutti la possibilità di fruire di 40 di formazione secondo il piano che segue.

In continuità con i percorsi avviati fin dal 2022, le attività di formazione della Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest sono rivolte a:

- valorizzare il patrimonio di competenze presente nelle persone dell'Ente;
- supportare l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché l'adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.
- sviluppare le capacità operative e gestionali necessarie a conseguire gli obiettivi programmatici dell'Ente in modo da mantenere professionalità allineate alle esigenze delle imprese e alle nuove competenze camerali;
- fornire consapevolezza dei punti di forza e di debolezza del personale per individuare le necessità organizzative e le potenzialità di incremento delle capacità produttive del personale.
- accrescere la consapevolezza del sistema di misurazione e delle metodologie di valutazione in uso
- favorire la formazione dei nuovi assunti e di coloro che hanno ricevuto nuovi incarichi

L'investimento della Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest in formazione vuole conseguire:

1. la crescita delle conoscenze delle persone.  
La formazione è necessaria per consentire ai dipendenti l'acquisizione e l'aggiornamento nel tempo delle conoscenze tecniche e teoriche specifiche e coerenti con il proprio ambito di lavoro, aumentando la consapevolezza rispetto agli strumenti, alle metodologie e alle normative che occorre conoscere per svolgere i compiti affidati e la capacità di seguirne le evoluzioni. Questa dimensione mira a colmare le lacune di conoscenza iniziali o determinate dai progressi tecnologici e normativi, e a garantire che ogni dipendente pubblico acquisisca e preservi nel tempo una base solida di sapere coerente all'attività che deve svolgere.
2. lo sviluppo delle competenze delle persone.  
La formazione è rivolta al miglioramento delle abilità tecniche, delle capacità relazionali e delle competenze di problem solving, tutte essenziali per affrontare le sfide lavorative. Il potenziamento delle competenze facilita l'efficacia operativa e aumenta la capacità di adattarsi ai cambiamenti nel proprio ambito lavorativo.
3. la crescita della coscienza del ruolo ricoperto da ciascuna persona.  
La formazione deve contribuire alla consapevolezza del proprio ruolo e delle responsabilità all'interno dell'organizzazione o del gruppo di lavoro in cui il dipendente pubblico opera; questo livello include una maggiore coscienza etica e l'importanza del contributo individuale per il raggiungimento degli obiettivi comuni. Sviluppare una coscienza del ruolo significa anche comprendere che il proprio operato determina un significativo impatto sui colleghi, sull'organizzazione e sugli utenti finali; tutto ciò favorisce l'affermazione progressiva del senso di responsabilità e di appartenenza.

La formazione sarà adeguatamente programmata, in modo da garantire la partecipazione di tutti i dipendenti inquadrati in tutte le aree e i profili professionali.

Di norma ogni percorso formativo sarà seguito da un test di verifica dei contenuti appresi. Il tempo del test,

così come quello dell'eventuale studio personale propedeutico alla preparazione dell'assignment sarà definito per ogni percorso formativo e computato nel percorso.

### **I destinatari**

La Camera di TNO sostiene la crescita delle persone e lo sviluppo delle loro competenze in tutte le fasi della loro vita lavorativa:

- continuamente, durante l'intero percorso lavorativo delle persone per tutta la sua durata (life-long learning). L'investimento della Camera nella promozione di processi di apprendimento continuo permette alle persone di acquisire competenze aggiornate che possono portare a miglioramenti nei processi, innovazioni nei servizi e modelli di erogazione più efficaci; attraverso programmi di formazione mirati, le persone possono essere messe nelle condizioni migliori per sviluppare autonomamente nuove ipotesi di soluzioni alle domande e ai bisogni di persone e comunità qualificandosi come agenti di cambiamento all'interno delle proprie amministrazioni.
- in concomitanza con l'adozione di processi di innovazione che impattano su strumenti, metodologie e procedure di lavoro, fino alle aspettative di ruolo, in modo da agevolare la promozione e attuazione del cambiamento e al contempo contribuire alla crescita complessiva del sistema di competenze dell'amministrazione. Rientrano in quest'ambito, in particolare, i processi di innovazione innescati dal PNRR, relativi alle transizioni digitale, ecologica e amministrativa;
- in fase di reclutamento, prevedendo la c.d. "formazione iniziale" che segue l'assunzione (o l'ingresso a seguito di mobilità in entrata). La Camera curerà il processo di inserimento del personale neoassunto, predisponendo percorsi formativi che combinino il trasferimento di conoscenze e competenze tecniche con azioni di affiancamento e mentoring volte ad accelerare e consolidare il processo di socializzazione organizzativa;

### **Le modalità e le metodologie formative**

Per quanto attiene alle metodologie, alla scelta dei docenti, alla logistica, la formazione è ispirata al criterio generale dell'effettiva corrispondenza tra le esigenze formative dell'amministrazione e l'offerta formativa, al fine di garantire un utilizzo razionale delle risorse di tempo e finanziarie.

La diffusione delle metodologie interattive (workshop, simulazioni, esercitazioni, laboratori pratici, formazione blended) può essere scelta in considerazione del maggiore impatto.

### **Le tipologie di formazione**

1. FORMAZIONE DI CARATTERE TRASVERSALE, rivolta in linea di massima a tutto il personale o a settori dell'Ente e, per alcune tipologie di attività, a coloro che ricoprono determinate posizioni di responsabilità.
2. FORMAZIONE SPECIALISTICA, da realizzare anche sulla base delle proposte pervenute dai dirigenti. La stessa sarà organizzata rivolgendosi ad organismi formativi sia del sistema camerale che esterni. Tale formazione prevede, di norma, la partecipazione del personale addetto ad unità specifiche/richiedente.

Questa struttura consente una suddivisione chiara tra le diverse tipologie di formazione, migliorando l'organizzazione e la fruibilità del piano formativo, garantendo al contempo una copertura efficace delle esigenze di aggiornamento del personale camerale. Il budget complessivo aggiornato destinato alla formazione per il 2025 è di € 123.700,00.

### **FORMAZIONE TRASVERSALE**

La formazione trasversale comprende attività formative comuni a tutto il personale e si suddivide nelle seguenti aree tematiche:

### **1. Formazione Informatica**

- Competenze Digitali: proseguimento della formazione sulle competenze digitali del Syllabus; previsione di focus su applicativi Google Workspace e strumenti digitali per la produttività.
- Intelligenza Artificiale: due percorsi formativi dedicati all'uso pratico di ChatGPT per la produttività e uno alla sperimentazione di Gemini per ottimizzare i processi interni e l'efficienza delle attività camerali.
- Cybersecurity: formazione sulle minacce informatiche, phishing, gestione sicura delle credenziali e protezione dei dati personali e aziendali.

### **2. Formazione Comportamentale**

- Customer Satisfaction: sviluppo delle competenze per l'orientamento al cliente interno ed esterno, con focus sulle strategie di gestione delle richieste e del feedback dell'utenza.
- Competenze Relazionali e Soft Skills: percorsi di crescita professionale basati sul bilancio delle competenze, con esercitazioni pratiche per migliorare le capacità comunicative e di problem solving.
- Gestione del Cambiamento: evento formativo annuale in occasione dell'anniversario dell'Ente, dedicato alle strategie per affrontare e guidare le trasformazioni organizzative.

### **3. Formazione Obbligatoria**

- Accessibilità degli strumenti informatici: adeguamento alle Linee Guida AGID per garantire la conformità dei documenti e dei servizi digitali.
- Sicurezza sul Lavoro: aggiornamento sui rischi e comportamenti di prevenzione secondo il D.Lgs. 81/2008, con approfondimenti per i responsabili della sicurezza.
- Anticorruzione e Trasparenza: corsi annuali su normative e casi pratici di prevenzione della corruzione, rivolti a tutto il personale.
- Privacy e Protezione dei Dati: formazione sulle normative GDPR, con un questionario di autovalutazione seguito da sessioni di approfondimento.
- Lavoro Agile: formazione sui nuovi regolamenti interni ed implicazioni sulla sicurezza, istruzioni operative per l'utilizzo degli strumenti di lavoro da remoto.

## **FORMAZIONE SPECIALISTICA**

Saranno progettati interventi formativi specialistici in collaborazione con organismi del sistema camerale e istituzioni accademiche per rispondere alle specifiche esigenze di aggiornamento professionale dei diversi settori dell'Ente.

### **1. Formazione Camerale**

- Mediazione e Risoluzione Controversie: aggiornamento sugli strumenti ADR (Alternative Dispute Resolution) e sulle novità normative in materia di mediazione.
- Proprietà Industriale e Anticontraffazione: approfondimenti sulle procedure di tutela della proprietà intellettuale e sulle strategie di contrasto alla contraffazione.
- Aiuti di Stato: formazione sulla normativa europea e nazionale in materia di concessione di aiuti pubblici alle imprese.
- Destination Management: percorso biennale dedicato alla gestione e valorizzazione delle destinazioni turistiche, rivolto ai dipendenti dell'ufficio Turismo.
- Registro delle Imprese: aggiornamento su normativa in materia e su utilizzo degli applicativi

### **2. Formazione su Competenze Tecniche**

- Social Digital Marketing e Media Marketing: corsi su SEO, SEM e strategie di comunicazione digitale per il miglioramento della visibilità dell'Ente.



- Scrittura dei Contenuti: formazione per il personale coinvolto nella comunicazione istituzionale, con focus su tecniche di scrittura efficace per il web e i social media.
- Codice degli Appalti Pubblici: aggiornamento sulle procedure MEPA e sulle ultime evoluzioni normative relative agli appalti pubblici con approfondimenti sulla recente normativa e sulle best practice nella gestione degli appalti.

### **3. Formazione manageriale**

- Pianificazione Strategica, management, leadership: percorsi di sviluppo manageriale rivolti a dirigenti, funzionari ed elevate qualificazioni per migliorare la gestione strategica e l'integrazione organizzativa.

#### **1. Master e Percorsi Formativi di Alto Livello**

- Master sulla Trasformazione Digitale della PA (Politecnico di Milano, 2025-2026), per approfondire i processi di digitalizzazione della pubblica amministrazione.
- Master Social Media Management (24H Business School), con focus sulle strategie di comunicazione digitale e gestione delle piattaforme social.
- Percorso info-formativo sul destination management "Sostegno al Turismo" in convenzione con Campus che mira a rafforzare il ruolo del Sistema camerale nell'analisi dell'economia turistica, valorizzando le iniziative promosse dagli Enti camerali per organizzare, qualificare e promuovere l'attrattività delle destinazioni turistiche e del loro patrimonio culturale come da competenza demandata alle Camere dal D. Lgs. 216 del 2019, della durata di due anni, rivolto ai dipendenti dell'ufficio Turismo.
- Executive Master in management delle PA per dirigenti neo assunti.

## **5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO**

### **MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE**

Il sistema della performance prevede un'articolazione temporale basata su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento, in modo da attivare meccanismi di feedback e permettere eventuali azioni correttive.

È infatti previsto un primo monitoraggio a giugno, un secondo intermedio a settembre e l'ultimo, a conclusione del ciclo annuale.

Nel rispetto dell'art. 6, comma 1 del D.lgs. n. 150/09, all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), spetta la verifica dell'andamento della performance. La Struttura Tecnica Permanente, istituita presso l'OIV, provvederà ad avviare il processo.

Durante il monitoraggio sul primo semestre, l'Ente camerale e l'Azienda Speciale ISR verificheranno l'opportunità/necessità di modificare o aggiornare il sistema degli obiettivi/indicatori/target dell'esercizio di riferimento. Queste variazioni saranno indicate in dettaglio, adeguatamente motivate e verranno incluse nella relativa Relazione.

Modifiche successive sono possibili, ma richiedono una motivazione più stringente. Comunque il processo di valutazione della performance è distinto da quello di misurazione sul quale si basa, ma dal quale si distingue per finalità e metodi.

Nel caso di variazioni intervenute nel corso degli ultimi tre mesi dell'anno, ipotesi di variazione e relative motivazioni saranno preventivamente inviate all'Organismo Indipendente di Valutazione il quale, potrà far pervenire all'Ente le proprie considerazioni.

La costruzione del sistema di valutazione della performance con le caratteristiche sopra indicate permette un'articolazione "a cannocchiale" della reportistica, la quale partendo dai risultati aggregati consente un progressivo dettaglio sugli obiettivi e risultati analitici, permettendo una rappresentazione dei risultati per vari livelli organizzativi.

Relativamente al monitoraggio dei sistemi di prevenzione della corruzione, la verifica dell'attuazione delle misure previste verrà svolta direttamente dal RPCT, coadiuvato dal suo staff, in via ordinaria, verso processi e misure appartenenti ad Aree individuate a rischio e, in via straordinaria, verso processi – a prescindere dalla classificazione del rischio – per i quali siano emerse situazioni di particolare gravità conseguenti a segnalazione di illeciti, interventi della magistratura, etc.

La legge 190/2012 prescrive l'obbligo di aggiornare annualmente il Piano triennale di prevenzione della Corruzione (PTPCT).

Per quanto riguarda il monitoraggio sull'adozione delle misure obbligatorie e ulteriori finalizzate alla prevenzione del rischio di corruzione, questo viene effettuato dai titolari di posizione organizzativa e/o dai responsabili cui afferiscono i sotto-processi individuati nelle schede del rischio. In particolare, i dati, i documenti e le informazioni da pubblicare sono caricati sulle pagine del sito web dai rispettivi responsabili che chiedono all'Ufficio Comunicazione la pubblicazione sul sito.

La comunicazione sull'esito dei monitoraggi secondo la tempistica sopra indicate è trasmessa al Responsabile della prevenzione della corruzione per consentire l'adozione di eventuali misure correttive e per la redazione della relazione sulle attività svolte.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza verifica sul sito la completezza e l'aggiornamento dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria e di verifica annuale prevista da ANAC.

L'Organismo Indipendente di Valutazione verifica il corretto adempimento degli obblighi di pubblicità e trasparenza; gli esiti di tali verifiche sono pubblicate nella Sezione Amministrazione Trasparente.

Al fine di valutare l'efficacia delle misure adottate e l'assenza di situazioni anomale che possono costituire sintomo di fenomeni corruttivi il Responsabile di prevenzione della corruzione e trasparenza può valutare ulteriori elementi quali:

- ritardi sistematici o ingiustificata procrastinazione della conclusione delle procedure
- incompletezza o intempestività delle informazioni fornite su procedure standard

Con Ordine di servizio n. 3/2023 sono state disciplinate le modalità di aggiornamento e di pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione Trasparente allo scopo di assicurare completezza, chiarezza e aggiornamento delle informazioni ivi pubblicate. E' stata in particolare individuata una rete di referenti responsabili per la trasparenza in modo da garantirne il tempestivo e continuo aggiornamento riportando l'elenco degli obblighi di pubblicazione, i contenuti di ogni sottosezione, i tempi di pubblicazione e i soggetti responsabili della trasmissione dei dati, intesi quali uffici tenuti alla individuazione e/o alla elaborazione dei dati.

I dati, i documenti e le informazioni sono pubblicati sul sito camerale, e possono essere inseriti in due modalità distinte: all'interno delle pagine del sito istituzionale ovvero nei contenitori ad hoc presenti sulla piattaforma Pubblicamera. Sul sito istituzionale è presente un link che reindirizza alla pagina per la consultazione dei dati inseriti e pubblicati su Pubblicamera.



I responsabili individuati dall'Ente inviano i dati da pubblicare all'ufficio responsabile dell'aggiornamento del sito istituzionale e I dati pubblicati devono essere creati utilizzando formati standardizzati e aperti assicurando:

- integrità, costante aggiornamento e completezza dei dati;
- tempestività;
- semplicità di consultazione, comprensibilità e omogeneità;
- facile accessibilità;
- conformità ai documenti originali;
- indicazione della provenienza e della riutilizzabilità dei dati.

Viene precisato che l'esigenza di assicurare la qualità delle informazioni non può costituire motivo per l'omessa o ritardata pubblicazione.