



CCIAA della Toscana Nord-Ovest

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2026-2028

Approvato con Delibera di Giunta n. 16 del 29 gennaio 2026

Aggiornato con Delibera di Giunta del 30 luglio 2026



SOMMARIO

Premessa.....	2
1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE	4
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
2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	14
3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	24
3.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici.....	26
3.2 – Performance operativa	43
3.3 – Pari opportunità.....	44
3.4 – Performance individuale.....	46
3.5 Rischi corruttivi e trasparenza	59
4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO	73
4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	73
4.2 – Organizzazione del lavoro agile	74
4.3 – Semplificazione delle procedure	75
4.4 – Fabbisogni del personale e di formazione	75
5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO	91

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.



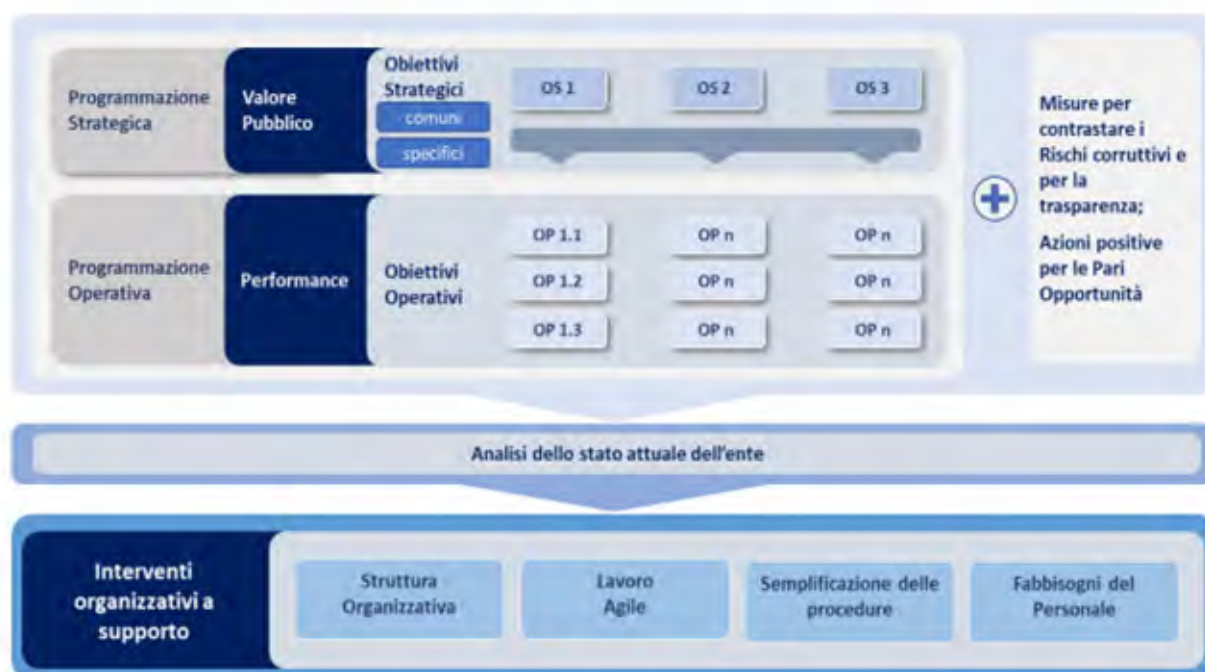
Il quadro di riferimento normativo e metodologico è stato poi integrato, a giugno 2022, con alcuni tasselli

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'attrattiva 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 e tutela	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 Fondazione LIT.

ORGANIGRAMMA

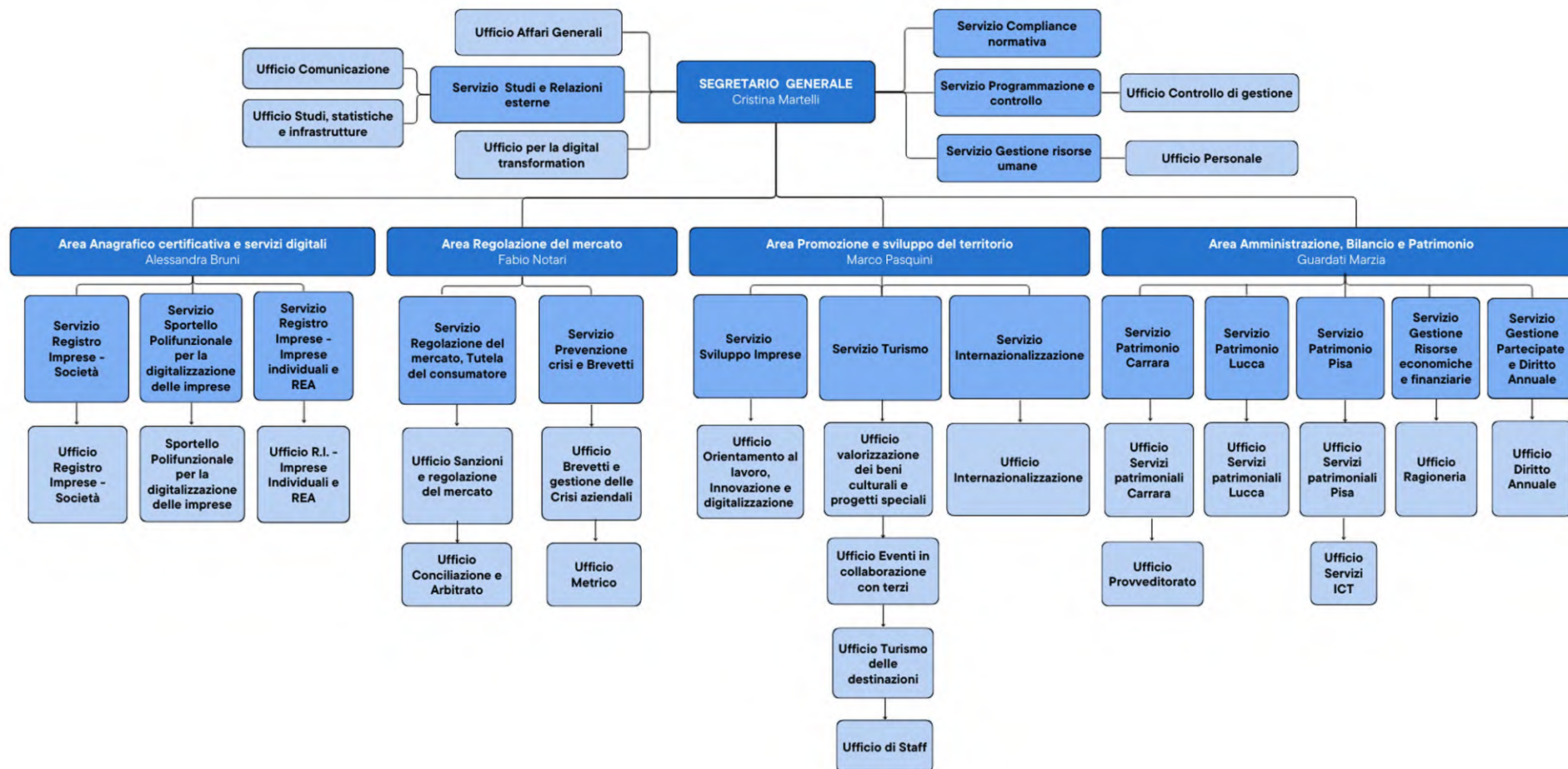
La CCIAA TNO è articolata in 4 Aree dirigenziali, suddivise in Servizi e Uffici.

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

Di seguito si riporta l'organigramma attualmente vigente.

Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest

1° gennaio 2026



**LIVELLI ORGANIZZATIVI**

La CCIAA TNO al 1° luglio 2026 conta 118 dipendenti:

- 5 di categoria dirigenziale
- 36 area Funzionari
- 64 area Istruttori
- 13 area operatori esperti
- 0 area operatori

I dipendenti a tempo indeterminato sono 118 oltre ad una unità in lavoro somministrato e a tempo determinato.

I dipendenti in part time al 30/06/2026 sono 15.

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	01/01/2026	01/07/2026
Segretario generale	1	1	1	1	1	1	1
Dirigenti	3	3	2	2	4	4	4
Personale Funzionari (ex cat. D)	32	32	33	35	33	32	36
Personale Istruttori (ex cat. C)	70	70	69	63	64	70	64
Personale Operatori Esperti (ex cat. B)	15	15	14	14	14	13	13
Personale Operatori (ex cat. A)	1	1	0	0	0	0	0
Totale	122	122	119	115	116	120	118

Dotazione di personale per classi di età				
Classi di età	al 01/01/2025	al 01/07/2025	al 1/01/2026	al 1/07/2026
20 - 29	0	0	4	4
30 - 39	0	0	1	2
40 - 49	14	16	16	13
50 - 59	63	63	59	53
60 e oltre	38	37	40	46
TOTALE	115	116	120	118

Dotazione di personale per titolo di studio				
Titolo di studio	al 01/01/2025	al 01/07/2025	al 1/01/2026	al 1/07/2026
scuola dell'obbligo	8	7	6	6
diploma	51	53	54	51
laurea	56	56	60	61
TOTALE	115	116	120	118

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 stretta collaborazione 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.

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 2023	Consuntivo 2024	Consuntivo 2025	Preventivo Aggiornato 2026
Diritto annuale	13.607.254,16	13.474.156,79	13.236.382,79	13.297.000,00
Diritto di segreteria	5.382.061,72	4.922.082,44	5.022.428,51	4.497.500,00
Contributi e trasferimenti	1.050.659,35	1.658.329,24	1.062.737,73	1.332.178,59
Proventi da gestione di servizi	546.104,28	692.819,53	715.013,30	636.175,00
Variazioni rimanenze	-39.280,67	-2.862,45	-9.303,52	-
Proventi correnti	20.546.798,84	20.744.525,55	20.027.258,81	19.762.853,59
Personale	6.425.378,20	6.306.027,81	6.779.645,13	7.062.660,74
Costi di funzionamento				
Quote associative				
Organi istituzionali	3.882.661,07	4.074.173,34	4.454.106,12	4.325.203,00
Altri costi di funzionamento				
Interventi economici	5.803.045,00	8.171.282,10	8.148.460,41	11.300.000,00
Ammortamenti e accantonamenti	5.353.576,56	4.994.054,87	4.838.233,48	4.946.941,00
Oneri correnti	21.464.660,83	23.545.538,12	24.220.445,14	27.634.804,74
Risultato Gestione corrente	-917.861,99	-2.801.012,57	-4.193.186,33	-7.871.951,15
Risultato Gestione finanziaria	352.967,58	378.946,38	430.934,50	370.981,39
Risultato Gestione straordinaria	2.052.059,68	2.545.551,30	3.802.887,77	7.243.691,58
Rettifiche di valore attività finanziaria	-	-	-	-
Risultato economico della gestione	1.487.165,27	123.485,11	40.635,94	-257.278,18



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	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024	Anno 2025
Immobilizzazioni immateriali	105.373,51	105.074,76	168.092,14	138.101,11
Immobilizzazioni materiali	19.041.416,38	18.939.491,69	19.626.378,42	19.121.491,74
Immobilizzazioni finanziarie	28.617.578,14	28.594.170,41	28.452.912,59	27.210.178,72
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	47.764.368,03	47.638.736,86	48.247.383,15	46.469.771,57
Crediti di funzionamento	3.990.688,08	2.945.341,44	3.787.396,00	2.822.991,40
Disponibilità liquide	33.989.595,20	38.151.175,54	37.922.630,34	39.441.257,31
Rimanenze	131.024,27	91.743,60	88.881,15	1.302.808,63
ATTIVO CIRCOLANTE	38.111.307,55	41.188.260,58	41.798.907,49	43.567.057,34
Ratei e risconti attivi	7.798,76	13.232,24	18.799,77	13.443,34
TOTALE ATTIVO	85.883.474,34	88.840.229,68	90.065.090,41	90.050.272,25

Passivo e Patrimonio netto

CCIAA TNO	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024	Anno 2025
Debiti di finanziamento	0,00	0,00	0,00	0,00
Trattamento di fine rapporto	8.098.649,35	7.966.474,07	7.859.661,95	8.629.756,44
Debiti di funzionamento	5.706.694,74	8.069.691,10	9.244.260,43	9.270.053,04
Fondi per rischi e oneri	3.645.974,42	2.979.248,14	2.930.342,32	2.406.475,00
Ratei e risconti passivi	153.365,42	86.959,61	153.638,12	149.538,00
TOTALE PASSIVO	17.604.683,93	19.102.372,92	20.187.902,82	20.455.822,48
Patrimonio netto esercizi precedenti	58.081.779,94	60.663.348,27	62.150.513,54	62.273.998,65
Avanzo economico d'esercizio	2.581.568,33	1.487.165,27	123.485,11	40.635,94
Riserva di partecipazioni	7.615.442,14	7.587.343,22	7.603.188,94	7.279.815,18
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO	85.883.474,34	88.840.229,68	90.065.090,41	90.050.272,25

Rappresentazione a blocchi degli Impieghi / Fonti della CCIAA TNO anno 2025

IMMOBILIZZAZIONI	€ 46.469.771,57	PATRIMONIO NETTO	€ 69.594.449,77
ATTIVO CIRCOLANTE (compreso ratei e risconti)	€ 43.580.500,68	TFR DEBITI DI FUNZIONAMENTO FONDI RISCHI ED ONERI RATEI E RISCONTI PASSIVI	8.629.756,44 € 9.270.053,04 € 2.406.475,00 € 149.538,00 €
TOTALE	€ 90.050.272,25	TOTALE	€ 90.050.272,25

Rappresentazione dei principali indicatori di bilancio - Pareto:

		2022	2023	2024	2025	CLUSTER DIMENSIONALE 2025
SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Indice di equilibrio strutturale <u>Valore segnaletico:</u> Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	6,54%	14,18%	14,27%	9,61%	16,57%
	Equilibrio economico della gestione corrente <u>Valore segnaletico:</u> Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti	110,72%	104,47%	113,50%	120,94%	107,28%
	Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione <u>Valore segnaletico:</u> Misura la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo	110,85%	26,64%	24,88%	121,06%	106,46%
	Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti <u>Valore segnaletico:</u> Misura l'incidenza degli Oneri del personale sul totale degli Oneri Correnti.	40,44%	38,55%	32,72%	33,82%	26,31%
SALUTE FINANZIARIA	Indice di Liquidità immediata <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%	348,94%	253,89%
	Margine di Struttura finanziaria <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%	373,12%	282,81%
	Indice di struttura primario <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%	149,76%	142,63%

Il dato del cluster dimensionale è stato estratto il 23 luglio u.s. su un campione di 17 CCIAA su 18 appartenenti al cluster delle CCIAA medio-grandi

2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

SCENARIO SOCIO-ECONOMICO

Il 2025 si è concluso con una crescita del PIL globale stimata dal Fondo Monetario Internazionale al 3,4% (aprile 2026), superiore alle attese di inizio anno, in un contesto segnato da molteplici elementi di instabilità: l'escalation delle politiche commerciali statunitensi, con l'introduzione di dazi generalizzati su un'ampia gamma di prodotti importati, le persistenti tensioni geopolitiche legate al conflitto in Medio Oriente, con le ricadute sul transito nel Mar Rosso e i conseguenti rialzi dei costi logistici, e la perdurante debolezza della domanda tedesca, principale economia dell'area euro. Nel 2025, il volume degli scambi commerciali globali (misurato come media tra esportazioni e importazioni) è cresciuto del 4,6% (WTO), trainato dalla forte domanda di beni legati all'intelligenza artificiale, in accelerazione rispetto al 2,7% registrato nel 2024. Contemporaneamente, i prezzi degli scambi commerciali globali sono aumentati in media di circa il 2%, contribuendo a un incremento complessivo del 7% del commercio mondiale in termini di valore.

L'inflazione, dopo il picco del biennio 2022-2023, è rientrata su livelli più controllati nella maggior parte dei paesi avanzati, consentendo alle banche centrali di avviare cicli di allentamento monetario. All'inizio del 2026, tuttavia, il conflitto tra Stati Uniti e Iran ha rotto la relativa stabilità: il FMI ha rivisto al ribasso le previsioni di crescita globale per il 2026 al 3,1%, con rischi significativi legati ai rincari energetici e alle ulteriori perturbazioni delle catene logistiche internazionali.

Secondo i dati ISTAT, nel 2025 l'economia italiana ha registrato una crescita moderata, con un incremento del PIL dello 0,5% rispetto all'anno precedente. Questo sviluppo è stato sostenuto principalmente dalla forza della domanda nazionale (al netto delle scorte), che ha trainato l'attività economica. Di segno opposto, invece, l'andamento della domanda estera netta e della variazione delle scorte, che hanno agito da freno riducendo la crescita. Dal lato dell'offerta, l'espansione è stata diffusa sia nell'industria sia nei servizi. Il consolidamento delle attività produttive ha avuto ricadute positive anche sull'occupazione e sui salari, portando a un incremento dell'1,3% delle unità di lavoro totali e a una crescita decisa dei redditi da lavoro dipendente (+3,8%). Sul fronte dei conti pubblici, il rapporto tra il deficit e il PIL è migliorato rispetto al 2024, attestandosi al -3,1%, mentre il saldo primario ha mostrato un ulteriore rafforzamento salendo allo 0,7%.

La Toscana ha mostrato nel 2025 una tenuta superiore alla media nazionale, con il PIL cresciuto dello 0,8% secondo le stime IRPET, valore che pone la regione al di sopra del dato italiano. Le esportazioni regionali hanno registrato una crescita molto elevata (+21%), un risultato però in larga misura riconducibile a componenti straordinarie, metalli preziosi e farmaceutica in testa, al netto delle quali il commercio estero avrebbe segnato una contrazione. Il mercato del lavoro ha proseguito il percorso espansivo, con la disoccupazione scesa sotto il 4,4%. Il PNRR ha continuato a esercitare un effetto propulsivo, con uno stato di avanzamento dei progetti (a febbraio 2026) al 73%, ben al di sopra della media nazionale (58%). Persistono tuttavia fragilità strutturali: la produzione industriale regionale ha mostrato una flessione, il turismo nelle strutture ufficiali ha registrato un lieve calo, e il ricorso agli ammortizzatori sociali (CIG) è aumentato, segnalando tensioni diffuse nei comparti della moda e della metalmeccanica.

IL CONTESTO ESTERNO

A livello territoriale, nel 2025 l'economia della provincia di Lucca ha registrato una crescita del prodotto interno lordo dello 0,3% a prezzi costanti (stime Prometeia, aprile 2026), posizionandosi al di sotto sia della media regionale sia di quella nazionale. La provincia genera il 10% del PIL toscano e il 39% di quello dell'Area Toscana Nord-Ovest. Dal lato dell'offerta, al parziale recupero dell'industria si è contrapposta la frenata di costruzioni, servizi e agricoltura. Il sistema imprenditoriale è tornato a crescere grazie alle nuove iscrizioni, mostrando un rafforzamento strutturale delle società di capitali a fronte del progressivo ridimensionamento del comparto artigiano, che soffre il passaggio generazionale e la crisi dei consumi interni. Questa dinamica a due velocità evidenzia la vitalità dei servizi avanzati (trainati dalle componenti femminili e giovanili) e il ruolo di supporto delle imprese straniere nel commercio e nell'edilizia, opposti alla debolezza dei settori tradizionali.

In provincia di Lucca, il 2025 si è caratterizzato per una tenuta sostanziale dei livelli produttivi, nonostante un lieve rallentamento delle esportazioni (-2,6%), che si sono attestate a 5,4 miliardi di euro, dopo il record storico dello scorso anno. Questo rallentamento deriva da una congiuntura sfidante per comparti storici come il cartario e la meccanica ad esso asservita, che hanno visto una contrazione delle vendite all'estero. A bilanciare lo scenario, la nautica da diporto ha consolidato il ruolo di pilastro economico con 1,3 miliardi di valore esportato.

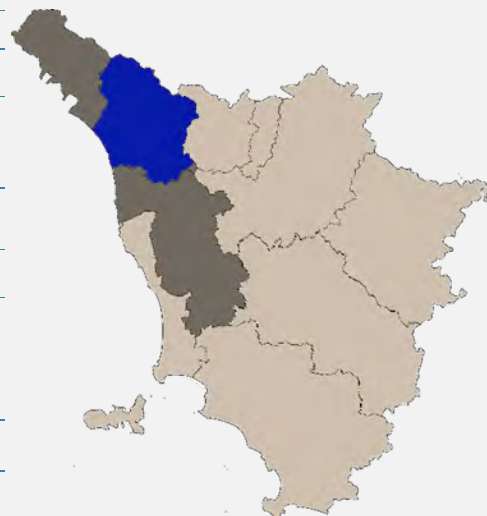
Sul fronte turistico si è delineata una dinamica di segno diverso. Gli arrivi sono cresciuti (+0,5%, a 1,086 milioni), ma le presenze complessive sono scese a 3,33 milioni (-1,6%), con la permanenza media rimasta stabile a 3,1 giorni — un livello già contratto rispetto al passato, a conferma di un fenomeno strutturale di accorciamento della durata dei soggiorni. Il sistema ricettivo è stato sostenuto unicamente dalla componente straniera, le cui presenze sono salite a 1,72 milioni (+1,5%), mentre quella italiana è scesa a 1,61 milioni (-4,6%).

Il mercato del lavoro ha registrato un peggioramento sensibile, con il numero complessivo degli occupati sceso a 166,7 mila unità. Questo calo ha portato a un aumento del tasso di disoccupazione, risalito al 6,5%, e a una diminuzione degli avviamenti al lavoro che ha comunque evidenziato una tenuta del tessuto locale superiore alla media regionale. In calo il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni, con una forte riduzione soprattutto della componente straordinaria, segnale di un ridimensionamento delle situazioni di crisi aziendale strutturale. Permane una forte criticità legata al disallineamento tra domanda e offerta di lavoro: il mismatch ha coinvolto il 46% delle ricerche di personale, evidenziando la difficoltà nel reperire profili dotati delle competenze necessarie a supportare la transizione digitale e green.

Anche l'agricoltura vive una fase complessa: a fronte della stabilità del valore aggiunto, si è registrato un calo delle imprese e una diminuzione dei raccolti di uva e olive, dinamiche che si sono ripercosse negativamente anche sugli scambi commerciali. L'accesso al credito ha rispecchiato le differenze dimensionali: a fronte di una riduzione complessiva degli impieghi, le grandi imprese hanno limitato la contrazione mentre le piccole aziende hanno subito una sensibile flessione, in un contesto di risalita dei tassi di deterioramento dei crediti corporate. Di segno opposto l'andamento delle famiglie, che hanno confermato la propria stabilità finanziaria, sostenendo il volume complessivo degli impieghi (grazie a mutui e credito al consumo) e mostrando un risparmio in forte espansione (+7,2%).

I numeri della provincia di Lucca

Comuni	33	
Superficie	1.773 kmq	
Popolazione	379.957	(residenti a dicembre 2025)
Popolazione straniera	34.423	(residenti a dicembre 2025)
PIL	14,6 MLD € +0,3%	(anno 2025, a prz. correnti) var % vs 2024 a prz. costanti (Prometeia Spa)
Export	5,4 MLD€ -2,6%	(anno 2025) var % vs anno 2024
Imprese registrate	40.062	(dicembre 2025)
Imprese attive	34.981	
di cui straniere	4.370	
di cui giovanili	2.493	(dicembre 2025)
di cui femminili	7.961	
Occupati	167mila	(anno 2025)
Disoccupati	11,2mila	(anno 2025)
Turisti (presenze totali, al netto locazioni turistiche)	3,3 MLN -1,6%	(anno 2025) var % vs 2024



La provincia di Massa-Carrara ha registrato nel 2025 la migliore performance dell'area Toscana Nord-Ovest, con una crescita del prodotto interno lordo dello 0,7% a prezzi costanti (stime Prometeia, aprile 2026), al di sopra sia della media regionale sia di quella nazionale. Il risultato è stato trainato dalle costruzioni e da un lieve recupero del comparto industriale, mentre i servizi sono rimasti stagnanti e l'agricoltura ha subito un brusco calo. Sotto il profilo della demografia d'impresa, il tessuto imprenditoriale apuano ha segnato un lieve calo complessivo (-0,1%), con una traiettoria che avvantaggia le società di capitale a scapito di quelle di persone e delle imprese individuali. In lievissima crescita i servizi, all'interno dei quali il commercio prosegue il proprio ridimensionamento mentre il turismo e i servizi avanzati alle imprese mostrano una buona dinamicità. La componente delle imprese straniere è risultata particolarmente attiva nelle costruzioni e nel commercio, accompagnata da segnali di ripresa delle imprese giovanili e da una crescita delle imprese femminili nei servizi.

La crescita dell'export provinciale (+50,4%) ha rispecchiato in larga misura la concentrazione temporale nella fatturazione di grandi commesse della meccanica, un fenomeno fisiologico per questo comparto che tende a generare variazioni annuali di ampiezza significativa. Anche la cantieristica nautica ha incrementato le proprie vendite, come risultato della fatturazione di commesse acquisite negli anni precedenti, compensando ampiamente la fase di stasi del settore lapideo lavorato.

Nel comparto turistico, Massa-Carrara si è distinta come l'unica area capace di incrementare significativamente gli arrivi (+4,1%) e mantenere invariato il volume complessivo delle presenze a quota 1,1 milioni, grazie a un mercato internazionale vitale. Il turismo nazionale ha visto invece un incremento degli arrivi ma un calo delle presenze dovuto alla riduzione della permanenza media.

Il forte incremento dell'export non si è scaricato sul mercato del lavoro a causa della natura ad alta intensità di capitale delle grandi commesse della meccanica e di alcune difficoltà emerse di recente nel comparto della nautica: gli avviamenti al lavoro sono calati, il numero totale degli occupati è sceso a 78,4 mila unità e il tasso di disoccupazione è risalito all'8%, il valore più alto dell'ultimo triennio. Il ricorso alla Cassa Integrazione si è ridotto per la forte contrazione della componente straordinaria, mentre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro è salito al 51%. Sotto il profilo logistico, il Porto di Marina di Carrara ha movimentato oltre 4,8 milioni di tonnellate di merci, confermando livelli storicamente elevati. Nell'accesso al credito si è riproposto il divario dimensionale: l'espansione degli impieghi ha riguardato quasi esclusivamente le grandi imprese, mentre le piccole realtà hanno subito una contrazione. L'andamento del risparmio delle famiglie è risultato

in crescita (+5,3%), mentre la liquidità delle imprese ha mostrato una flessione, segnalando possibili difficoltà di autofinanziamento per i futuri investimenti. In positivo, il tasso complessivo di deterioramento del credito è sceso all'1,19%, segnando un netto miglioramento della qualità del credito in controtendenza rispetto ad altre aree.

I numeri della provincia di Massa-Carrara

Comuni	17	
Superficie	1.155 kmq	
Popolazione	186.637	(residenti a dicembre 2025)
Popolazione straniera	16.289	(residenti a dicembre 2025)
PIL	6,2 MLD € +0,7%	(anno 2025, a prz. correnti) var % vs 2024 a prz. costanti (Prometeia Spa)
Export	3,2 MLD € +50,4%	(anno 2025) var % vs anno 2024
Imprese registrate	20.685	(dicembre 2025)
Imprese attive	17.361	
di cui straniere	2.455	(dicembre 2025)
di cui giovanili	1.187	
di cui femminili	4.152	
Occupati	78mila	(anno 2025)
Disoccupati	6,6mila	(anno 2025)
Turisti (presenze totali, al netto locazioni turistiche)	1,1 MLN 0,0%	(anno 2025) var % vs 2024



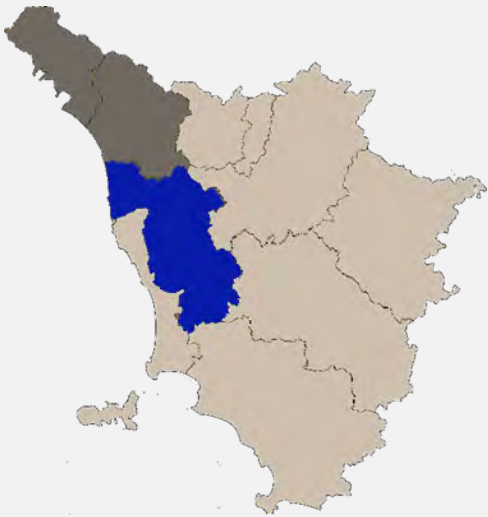
La provincia di Pisa ha registrato nel 2025 l'incremento del prodotto interno lordo più contenuto dell'Area (+0,2% a prezzi costanti), posizionandosi al di sotto della media regionale e nazionale. In termini di ricchezza prodotta, la provincia si attesta comunque al 45% del PIL della Toscana Nord-Ovest e all'11% di quello regionale. L'industria ha mostrato un parziale recupero, i servizi sono risultati quasi stazionari, mentre le costruzioni e l'agricoltura hanno subito un netto calo. Sul fronte imprenditoriale, il tessuto pisano ha consolidato il proprio percorso di crescita e, con circa 41 mila imprese registrate, vanta la base imprenditoriale più ampia dell'Area. I servizi si sono confermati il principale motore di crescita d'impresa grazie ai comparti avanzati e al turismo, mentre il commercio e l'agricoltura hanno registrato una diminuzione. L'industria in senso stretto ha evidenziato una lieve contrazione dovuta alle difficoltà dei comparti storici della moda, parzialmente bilanciata dall'incremento delle costruzioni. Lo sviluppo dei servizi alle imprese ha interessato le imprese giovanili e quelle femminili, che in provincia vantano una presenza qualificata nei servizi professionali e di consulenza scientifica, beneficiando dell'ecosistema della ricerca. Le imprese straniere hanno continuato a presidiare il commercio urbano, le costruzioni e i servizi alla persona, iniziando a emergere anche in segmenti manifatturieri più strutturati. L'artigianato pisano, infine, ha delineato uno scenario di sostanziale tenuta, chiudendo il 2025 con una lieve flessione dell'1%, coerente con le più ampie trasformazioni che stanno interessando l'intero comparto provinciale e riflettendo le sfide strutturali e i nuovi assetti del mercato.

Pisa ha vissuto un anno di transizione, segnato da una ripresa moderata dell'export (+2%) che nasconde profonde divergenze settoriali. Il territorio ha beneficiato della forte espansione del comparto farmaceutico, le cui vendite all'estero sono balzate del 22,5%, confermando la provincia come polo d'eccellenza per le scienze della vita. Di contro, i distretti tradizionali del cuoio, della concia, dei cicli e dei motocicli hanno continuato a soffrire pesantemente. Nel settore turistico, le presenze totali sono diminuite dell'1% a quota 3,5 milioni: la contrazione ha riguardato la componente nazionale, mentre il richiamo globale della Città e

delle Terre di Pisa ha permesso di mantenere il segno positivo nelle presenze straniere, che hanno agito da ammortizzatore. Nel mercato del lavoro, Pisa rappresenta un'eccezione positiva: è l'unica provincia dell'Area ad aver registrato una crescita degli occupati, che hanno raggiunto quota 191 mila unità, riducendo la disoccupazione al 4,3%. Questo risultato contrasta tuttavia con il forte incremento delle ore di Cassa Integrazione (+30%), balzate a oltre 6 milioni nel 2025, con un picco stagionale della componente straordinaria nei mezzi di trasporto. Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro continua a rappresentare una criticità, salendo al 52%. Sul versante infrastrutturale, l'Aeroporto Galileo Galilei ha confermato il proprio ruolo strategico con il record storico di quasi 6 milioni di passeggeri (+7,8%), mentre il traffico cargo ha mostrato una lieve diminuzione. L'analisi creditizia mostra una dinamica trainata dalle famiglie consumatrici (forte ripresa dei mutui casa e risparmio in espansione al +8%), a fronte di un indebolimento del credito al comparto aziendale, specialmente per le piccole imprese. La qualità del credito evidenzia profili di attenzione, con un tasso di insolvenza corporate attestato all'1,85%.

I numeri della provincia di Pisa

Comuni	37	
Superficie	2.445 kmq	
Popolazione	419.588	(residenti a dicembre 2025)
Popolazione straniera	46.016	(residenti a dicembre 2025)
PIL	16,7 MLD € +0,2%	(anno 2025, a prz. correnti) var % vs 2024 a prz. costanti (Prometeia Spa)
Export	3,4 MLD € +2,0%	(anno 2025) var % vs anno 2024
Imprese registrate	41.002	(dicembre 2025)
Imprese attive	35.525	(dicembre 2025)
di cui straniere	5.449	
di cui giovanili	2.699	
di cui femminili	8.224	
Occupati	191mila	(anno 2025)
Disoccupati	8,3mila	(anno 2025)
Turisti (presenze totali, al netto locazioni turistiche)	3,5 MLN -1,0%	(anno 2025) var % vs 2024



Il quadro d'insieme che emerge dall'analisi restituisce l'immagine di un sistema economico in equilibrio precario ma non privo di risorse. La Toscana Nord-Ovest ha chiuso il 2025 con una crescita positiva, seppur contenuta, sostenuta da filiere produttive di riconosciuta eccellenza e da una capacità di presidio dei mercati internazionali che rappresenta uno dei principali asset competitivi dell'Area. Accanto a questi elementi di forza, permangono fragilità strutturali che richiedono attenzione: il rallentamento di alcuni comparti tradizionali del Made in Italy, la debolezza dei consumi interni, le tensioni sul mercato del lavoro, in particolare il crescente mismatch tra domanda e offerta di competenze, e le difficoltà di accesso al credito per le imprese di minore dimensione.

In questo scenario, la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest è chiamata a svolgere il proprio ruolo istituzionale di supporto al sistema imprenditoriale locale, contribuendo a rafforzare le condizioni di contesto necessarie per affrontare le transizioni in atto -digitale, ambientale e competitiva- e per valorizzare le vocazioni produttive del territorio in una prospettiva di sviluppo sostenibile.

ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO

Il processo di riforma del Sistema Camerale

L'ultimo decennio ha rappresentato per le Camere di Commercio un periodo di profonda trasformazione istituzionale. Il sistema è stato oggetto di una radicale revisione che ne ha ridefinito le competenze, i perimetri territoriali e i meccanismi di sostentamento economico.

L'evoluzione normativa può essere sintetizzata attraverso i seguenti pilastri:

1. La contrazione delle risorse: D.L. 90/2014

Questo provvedimento ha costituito il presupposto della riforma, intervenendo sulla principale fonte di finanziamento degli enti camerali. Il decreto ha stabilito una riduzione progressiva del diritto annuale nel triennio 2015-2017 (con tagli rispettivamente del 35%, 40% e 50%), portando a regime il dimezzamento delle entrate derivanti dalle imprese.

2. La riorganizzazione strutturale: D. Lgs. 219/2016

Il decreto ha operato una riscrittura sostanziale della Legge 580/1993, introducendo misure di razionalizzazione estremamente incisive:

- Accorpamenti territoriali: il numero complessivo delle Camere è stato ridotto da 105 a un massimo di 60, con una conseguente ridefinizione delle circoscrizioni.
- Governance e costi: è stata prevista una riduzione dei componenti di Giunte e Consigli, unitamente alla gratuità degli incarichi (fatta eccezione per i revisori dei conti) e a tetti massimi per i compensi dei vertici amministrativi.
- Efficienza gestionale: il decreto ha imposto il taglio del numero di Unioni regionali, Aziende speciali e società controllate.
- Servizi e standard: è stata introdotta la determinazione dei diritti di segreteria basata su costi standard e la definizione di precisi parametri nazionali di qualità per le prestazioni camerali.

3. L'attuazione operativa: D.M. 16 febbraio 2018

Emanato dal MISE su proposta di Unioncamere, questo decreto ha dato esecuzione al "Piano di razionalizzazione" previsto dalla riforma del 2016, delineando l'assetto organizzativo-territoriale definitivo e la rideterminazione delle dotazioni organiche del personale.

4. Il nuovo perimetro delle attività: D.M. 7 marzo 2019

Noto come «decreto servizi», questo atto ha catalogato l'intero portafoglio di attività del sistema camerale. Il decreto distingue chiaramente tra:

- Servizi amministrativi ed economici: da garantire uniformemente su tutto il territorio nazionale.
- Funzioni promozionali: individuate all'interno di specifici ambiti di intervento prioritari per il supporto allo sviluppo del tessuto imprenditoriale.

Inoltre, occorre citare i seguenti interventi normativi:

- ❖ Il Decreto Lavoro (DL 48/2023) introduce vincoli normativi per il sistema camerale relativamente ai seguenti temi: sicurezza sul lavoro, disciplina dei contratti a termine, misure fiscali per il welfare aziendale, semplificazione degli obblighi informativi e di pubblicazione sui rapporti di lavoro.
- ❖ Il D. Lgs. 222/2023 impone un vincolo primario di inclusione e accessibilità. La Camera, in quanto pubblica amministrazione, è tenuta a garantire l'accessibilità ai propri servizi da parte delle persone con disabilità e ad assicurare l'uniformità della tutela e la piena inclusione dei lavoratori disabili. Questo impatta direttamente sulla pianificazione, introducendo modifiche specifiche alle norme sul PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione).
- ❖ La Legge Finanziaria 2025 (L. 207/2024) impatta sulla gestione delle risorse umane e sulle facoltà

assunzionali, in particolare prevede che le cessazioni per mobilità possano essere sempre calcolate come risparmio utile a definire le risorse per nuove assunzioni. Tuttavia, i costi del personale acquisito tramite mobilità devono comunque rientrare nei limiti delle facoltà assunzionali già disponibili a legislazione vigente.

- ❖ Il D.L. 25/2025 (decreto P.A. 2025) introduce un vincolo stringente sul reclutamento del personale. A partire dal 2026, la CCIAA ha l'obbligo di destinare alla mobilità volontaria una percentuale non inferiore al 15% delle facoltà assunzionali. Questo vincolo, che modifica il D. Lgs. 165/2001, si applica solo se il Piano dei fabbisogni dell'ente prevede un numero di assunzioni pari o superiore a 10 unità.
- ❖ Il D. Lgs. 10 ottobre 2022, n. 149, (parte della Riforma Cartabia) impatta direttamente sui servizi di giustizia alternativa offerti dalla Camera rivedendo la disciplina degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie (ADR). Il vincolo per la Camera è quello di adeguare i propri servizi di mediazione e arbitrato ai nuovi standard procedurali e normativi, fissati per rendere più efficiente il processo civile nazionale.
- ❖ Il D. Lgs. 36/2023 impone un vincolo operativo di digitalizzazione totale e obbligatoria per l'intero ciclo degli appalti pubblici. Dal 1° gennaio 2024, la Camera di Commercio, in quanto stazione appaltante, è tenuta a gestire ogni singola fase dei contratti (programmazione, progettazione, affidamento, esecuzione) esclusivamente tramite piattaforme di approvvigionamento digitale certificate. Questo vincolo si estende anche alle imprese, che per partecipare a qualsiasi gara pubblica, senza eccezione di importo, devono ora iscriversi e operare su tali piattaforme, utilizzando il Fascicolo virtuale dell'operatore economico.
- ❖ Il piano "Transizione 5.0" (D.L. 19/2024, L.56/2024) rafforza il ruolo operativo della Camera come principale sportello sul territorio per gli incentivi alla trasformazione digitale ed ecologica. Questo nuovo piano, finanziato dal PNRR, non sostituisce ma si affianca ai crediti d'imposta della "Transizione 4.0". La Camera integra questa nuova misura nei propri servizi di informazione e supporto alle PMI, gestendo il nuovo e più spinto focus sull'efficienza energetica e l'autoconsumo.
- ❖ A partire dal 30 settembre 2025 l'Ente ha l'obbligo di implementare e gestire la nuova sezione del Registro Imprese per le "Imprese Culturali e Creative" (ICC). L'iscrizione consente di utilizzare nella denominazione la dicitura di "*impresa culturale e creativa*" o "*ICC*" e accedere ai benefici di legge.
- ❖ L'accordo PNRR sulla digitalizzazione SUAP-SUE (Sportelli Unici Attività Produttive-Sportelli Unici per l'Edilizia), sottoscritto dal Dipartimento della Funzione Pubblica e Unioncamere, affida un ruolo importante al Sistema camerale e avrà un forte impatto su cittadini e imprese grazie alla gestione delle pratiche completamente digitale, tempestiva e omogenea in tutto il Paese. Anche in Toscana dovrà essere realizzato un nuovo sistema di relazione tra SUAP-SUE ed Enti Terzi (tra cui le Camere), che porterà, tra l'altro, all'implementazione del fascicolo elettronico di impresa.
- ❖ Il D. Lgs. 103/2024 impone un doppio vincolo procedurale alle attività di controllo della Camera. Da un lato l'obbligo di consultazione preventiva del fascicolo informatico d'impresa prima di avviare qualsiasi attività di vigilanza, dall'altro, l'obbligo di aggiornamento dello stesso fascicolo con gli esiti dei controlli effettuati. Questo decreto introduce inoltre la «diffida amministrativa», che impatta sulla gestione delle sanzioni, poiché il suo utilizzo è previsto per le violazioni sanabili la cui sanzione massima non supera i 5.000 euro.
- ❖ La Legge n. 132/2025, in vigore dal 10 ottobre 2025, disciplina l'uso dell'Intelligenza Artificiale (IA) nella Pubblica Amministrazione (PA) per migliorarne l'efficienza, ma garantendo la centralità umana e la trasparenza. La normativa stabilisce che l'IA deve supportare il lavoro dei funzionari, aumentare la velocità dei procedimenti e migliorare i servizi, ma non deve sostituire la responsabilità umana.

PROFILO CRIMINOLOGICO DEL TERRITORIO REGIONALE E ATTIVITÀ DI CONTRASTO IN ESSERE

Per l'analisi del profilo criminologico del territorio regionale e d'area si fa riferimento al Rapporto 2025 "Illegalità e criminalità organizzata nell'economia della Toscana" redatto da IRPET (Istituto Regionale per la Programmazione Economica della Toscana) e presentato a marzo 2026.

In Toscana l'economia non osservata genera un valore complessivo stimato in 14,3 miliardi di euro, pari al 10,3% del PIL regionale, una quota che si posiziona in sostanziale equilibrio con il 10,2% registrato a livello nazionale. Questa complessa dimensione finanziaria si scompone in 1,5 miliardi di euro generati da attività apertamente illegali e in 12,8 miliardi di euro riconducibili all'economia sommersa. Sotto il profilo strutturale, l'analisi economica evidenzia che la ricchezza diffusa del territorio toscano, tipica di un'area economicamente avanzata ed evoluta, non la rende estranea alle dinamiche di infiltrazione illecita, ma al contrario la qualifica come un contesto fortemente permeabile a reati di natura economico-finanziaria. In questo scenario, la criminalità organizzata tende ad assumere i connotati di un vero e proprio attore economico silenzioso, mimetizzandosi nei mercati legali e privilegiando canali legati al riciclaggio e al reimpiego di capitali illeciti piuttosto che forme violente di controllo fisico del territorio.

Vulnerabilità strutturali e indicatori spia del tessuto produttivo

Il monitoraggio della legalità economica nel territorio regionale si avvale di indicatori indiretti capaci di intercettare precocemente le anomalie dei mercati e le fragilità d'impresa. Un primo e significativo fattore di rischio risiede nel fenomeno dello "schiacciamento" delle imprese lungo le catene globali del valore. Quando un'azienda si trova in una posizione di marginalità e risulta priva di potere di mercato nei confronti di clienti e fornitori, la pressione competitiva ne comprime drasticamente i margini di profitto, riducendo la sua propensione all'innovazione. I dati evidenziano che oltre il 40% delle imprese manifatturiere toscane prive di potere negoziale non introduce alcun tipo di innovazione tecnologica, sociale o ambientale. Questa stasi strategica, particolarmente pervasiva in molti comparti tradizionali della Toscana, espone le aziende al forte rischio di adottare comportamenti opachi o scorciatoie illecite, come il lavoro irregolare e la violazione delle norme ambientali, nel tentativo di preservare la propria sopravvivenza sul mercato.

A questa debolezza si affianca la dinamica patologica nota come "apri e chiudi", caratterizzata da una natalità e mortalità aziendale eccezionalmente precoce che spesso maschera strategie di evasione fiscale e contributiva. Questo fenomeno si concentra principalmente nelle ditte individuali detenute da soggetti stranieri, con una quota del 10% di cessazioni che avvengono entro i primi tre anni di vita, salendo al 19% nel comparto dell'abbigliamento e al 16% nella pelletteria. L'indagine economica ha rivelato sofisticate strategie elusive in cui, alla chiusura formale dell'azienda per sfuggire all'accertamento del debito erariale, si accompagna la nascita immediata di un nuovo soggetto in continuità economica e con l'uso di prestanome. Tale continuità è rintracciabile attraverso il monitoraggio dei lavoratori dipendenti, che in settori come la moda a conduzione cinese vengono sovente licenziati in blocco e contestualmente riassunti "a pacchetto" dalla nuova ditta individuale.

Un ulteriore elemento sintomatico della diffusione del lavoro irregolare è rappresentato dall'utilizzo anomalo dei contratti part-time, che in molti territori funge da spia per forme di remunerazione "in nero" di quote di ore lavorative effettivamente prestate. Questa anomalia contrattuale si manifesta con particolare intensità nei sistemi locali della costa legati alle attività ricettive e turistiche, in particolare nei territori di Massa-Carrara e Livorno. Al contrario, i sistemi manifatturieri dell'area interna mostrano un ricorso al tempo parziale generalmente in linea o inferiore alle medie nazionali, con l'eccezione del distretto di Prato, dove l'incidenza del part-time nel settore delle confezioni raggiunge il 65% a fronte di un dato teorico atteso del 31%.

Infine, la trasparenza e la leale concorrenza dei mercati sono minacciate dalla presenza delle cosiddette società "cartiere", soggetti giuridici privi di una reale struttura produttiva o di personale e costituiti al solo scopo di produrre fatture per operazioni inesistenti utili all'evasione dell'IVA e al riciclaggio. La Toscana

mostra in questo ambito un'incidenza di rischio pari al 4,4%, posizionandosi al di sotto della media nazionale (5,2%), con concentrazioni settoriali più marcate nelle attività finanziarie, professionali e nel commercio.

Analisi e Profili di Rischio delle Province della Toscana Nord-Ovest

All'interno dell'Area Nord-Ovest, le province di Lucca, Massa-Carrara e Pisa esprimono caratteristiche e profili di rischio marcatamente differenziati, che richiedono risposte istituzionali e presidi amministrativi personalizzati.

La provincia di Massa-Carrara esprime elementi di criticità piuttosto pronunciati sotto il profilo della permeabilità all'infiltrazione criminale e dell'esposizione amministrativa. Pur inserendosi in un quadro regionale complessivamente protetto rispetto al Mezzogiorno, Massa-Carrara registra la quota più elevata a livello toscano sia per quanto concerne il tasso di aziende confiscate in gestione o destinate (pari a 50,1 ogni 100 mila imprese attive), sia per il tasso di interdittive antimafia emesse dalla Prefettura (20,6 ogni 100 mila imprese attive). Questa pressione sul tessuto economico locale è riflessa anche nell'elevata quota di imprese con indici di bilancio affini a quelli delle società cartiere (4,3% complessivo) e in un ricorso particolarmente pronunciato al part-time anomalo nei settori dei servizi e del turismo costiero. Dal punto di vista della finanza pubblica locale, i bilanci dei comuni dell'area risentono di una significativa rigidità, evidenziata da livelli elevati di accantonamento obbligatorio al Fondo Crediti di Dubbia Esigibilità (FCDE) nei bilanci preventivi dei capoluoghi, con la provincia di Massa-Carrara che si colloca nella fascia più elevata della regione, riflettendo storiche difficoltà nella capacità di riscossione ordinaria delle entrate tributarie proprie.

La provincia di Pisa si connota prevalentemente come uno snodo strategico di rilevanza logistica, in particolare per i transiti connessi al narcotraffico e alle rotte di stoccaggio delle sostanze stupefacenti provenienti dall'area portuale di Livorno. L'analisi di lungo periodo mostra che Pisa ha concentrato nel decennio 2014-2023 il 23% di tutte le sostanze stupefacenti sequestrate sul territorio regionale (seconda solo alla provincia livornese), con sistemi locali del lavoro come Santa Croce sull'Arno stabilmente monitorati per il rischio di infiltrazioni nell'indotto dello stoccaggio merci. Di contro, la provincia esprime una buona tenuta sul piano della legalità societaria ordinaria, mostrando un'incidenza di imprese cartiere contenuta al 3,2%, tassi minimi di interdittive antimafia (3,8 per 100 mila imprese attive) e un'esposizione sotto la media per quanto concerne le Segnalazioni di Operazioni Sospette (SOS) comunicate all'Unità di Informazione Finanziaria della Banca d'Italia, con 163,1 segnalazioni ogni 100 mila abitanti.

Quadro Comparativo di Rischio e Compliance nelle Province dell'Area TNO

Indicatore territoriale /provinciale	Lucca	Massa-Carrara	Pisa	Media Toscana
Aziende Confiscate (Tasso per 100 mila imprese)	28,0	50,1	8,4	24,2
Immobili Confiscati (Tasso per 100 mila abitanti)	12,8	15,4	14,4	16,4
Beni Confiscati Totali (Stock Immobili / Aziende)	47 / 10	27 / 9	59 / 3	572 / 83
Interdittive Antimafia (Tasso per 100 mila imprese)	5,0	20,6	3,8	6,9
Società "Cartiere" (Incidenza stimata)	2,6%	4,3%	3,2%	4,4%
Segnalazioni Op. Sospette (SOS) (Tasso per 100 mila ab.)	211,7	208,5	163,1	235,9
Sequestro di Stupefacenti (Quota % regionale decennale)	4%	2%	23%	100%
Capacità di Riscossione e Rigidità FCDE	Ottima compliance	Elevata rigidità (14%)	Compliance stabile	Rigidità tributaria 8%

La provincia di Lucca si distingue positivamente per una solida compliance finanziaria e una ridotta vulnerabilità societaria. L'incidenza stimata di società cartiere sul territorio lucchese è pari al 2,6%, la più bassa dell'intera area costiera, e anche il tasso di interdittive antimafia si attesta su livelli minimi pari a 5 ogni 100 mila imprese attive. Dal punto di vista finanziario e bancario, Lucca registra un tasso di Segnalazioni di Operazioni Sospette pari a 211,7 per 100 mila abitanti, collocandosi nel terzo quartile nazionale ma in linea con le province del Centro-Nord. Sotto il profilo della gestione dei servizi pubblici e della finanza locale, il comune capoluogo di Lucca esprime un modello amministrativo efficiente, avendo escluso da tempo la TARI dal bilancio comunale grazie all'adozione della tariffa corrispettiva puntuale per la gestione dei rifiuti, riscossa ed amministrata direttamente dal soggetto gestore del servizio.

Appalti Pubblici, semplificazione regolatoria e rischio di cattura

Il sistema dei contratti pubblici di lavori dell'area costiera ha affrontato una fase di profonda trasformazione legata all'introduzione del nuovo Codice dei Contratti (D.Lgs. 36/2023) e alla massiccia iniezione di risorse derivanti dal PNRR. Sotto il profilo quantitativo, il fenomeno di maggior rilievo è rappresentato dall'impennata del ricorso all'affidamento diretto, che in Toscana ha superato il 60% delle procedure complessive di lavori nel quadriennio 2021-2024 rispetto al 31% del periodo pre-pandemico. Le stime statistiche indicano che questo strumento di forte semplificazione amministrativa si associa a un netto aumento della co-localizzazione territoriale, accrescendo del 18% in Toscana la probabilità che il lavoro pubblico sia affidato a imprese con sede legale nella stessa regione della stazione appaltante. Se da un lato questo radicamento territoriale favorisce la rapidità esecutiva e il sostegno economico alle filiere locali d'impresa, dall'altro accresce i margini di discrezionalità e il potenziale rischio di cattura degli amministratori da parte di operatori locali in contesti istituzionali meno solidi.

I dati di performance in fase esecutiva mostrano tuttavia che l'affidamento diretto in Toscana è fortemente associato a una riduzione degli scostamenti di tempo (-13,4% di probabilità di ritardo) e di costo (-12% di overruns di importo), smentendo l'ipotesi che procedure meno competitive si traducano necessariamente in esiti peggiori per l'amministrazione committente.

In questo scenario, i meccanismi di centralizzazione della committenza attraverso le Centrali Uniche di Committenza (CUC) intercomunali e le rigorose procedure competitive dettate dal PNRR/PNC operano come efficaci fattori di riequilibrio concorrenziale. Le procedure di gara gestite tramite CUC riducono infatti la probabilità di co-localizzazione (-2,5% a livello nazionale e -2,8% in Toscana), allargando la partecipazione geografica delle imprese e riducendo significativamente la probabilità che le gare competitive si concludano con la presenza di una sola offerta (-4,5% in Toscana). A loro volta, le gare del PNRR si caratterizzano per un maggiore ricorso a modalità pienamente competitive (+2,7% in Toscana) e per un fortissimo tasso di centralizzazione dell'affidamento (+19,4% a livello regionale), fungendo da presidio strutturale per la trasparenza e la prevenzione dei fenomeni corruttivi nei mercati pubblici di lavori dell'Area Nord-Ovest.

Qualità amministrativa e resilienza delle istituzioni locali

La capacità di un territorio di prevenire i fenomeni di illegalità e di resistere all'insediamento di circuiti economici opachi è direttamente proporzionale alla qualità delle sue istituzioni locali e all'efficienza della sua burocrazia. A questo proposito, il posizionamento complessivo della Toscana e dei suoi comuni è descritto in modo chiaro dal *Municipal Administration Quality Index* (MAQI), un indice composito che misura su un arco ventennale (2001-2022) la qualità dell'apparato burocratico, della classe politica locale e dell'efficienza fiscale dei comuni italiani.

L'analisi MAQI rivela un quadro estremamente rassicurante in merito alla tenuta e alla solidità delle amministrazioni comunali toscane, che registrano performance storicamente superiori alla media nazionale e paragonabili a quelle delle regioni del Nord-Est. Se ordiniamo i comuni italiani in base alla qualità

amministrativa, la Toscana mostra un'evidente sovra-rappresentazione nei livelli più elevati della distribuzione nazionale. Solo il 12% dei comuni toscani ricade infatti nel primo quintile nazionale (la fascia a minor qualità amministrativa), mentre ben il 24% dei comuni toscani si posiziona nel quinto quintile, la fascia di eccellenza del Paese. Questa solidità istituzionale rappresenta la più solida barriera endogena contro i comportamenti opportunistici, garantendo alle stazioni appaltanti del territorio la capacità organizzativa e l'integrità necessarie per gestire con trasparenza le risorse pubbliche del PNRR e per contrastare efficacemente le asimmetrie informative che favoriscono l'illegalità economica.

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".

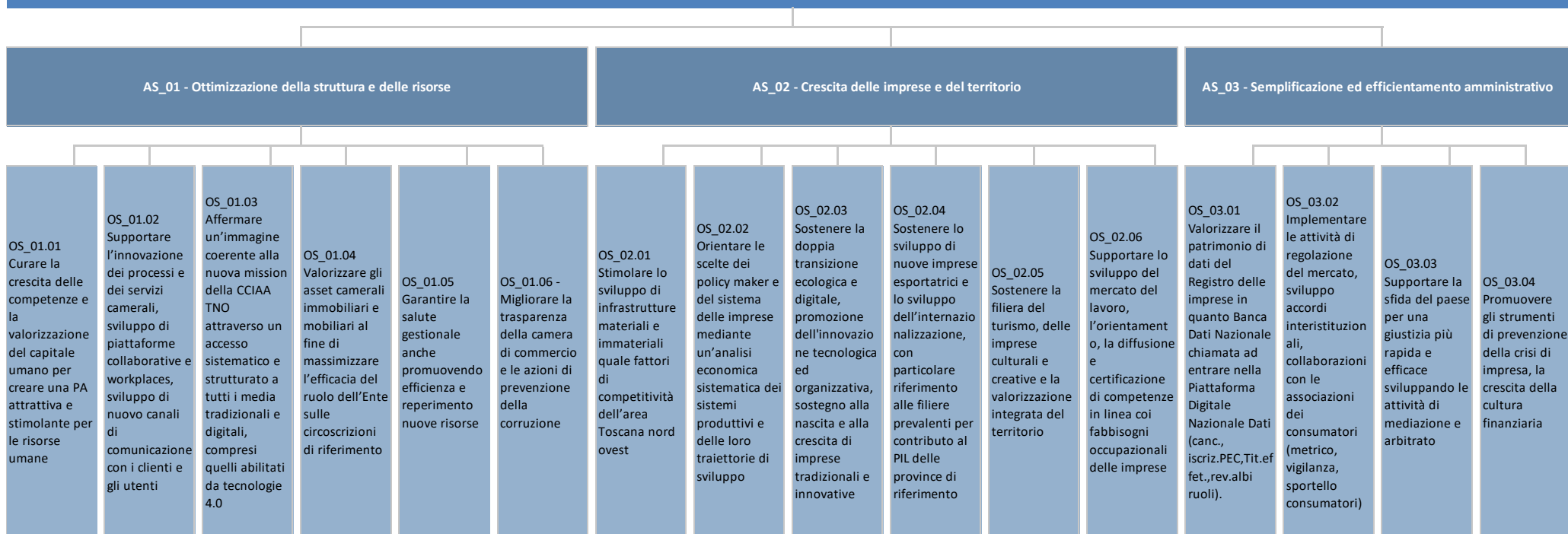
L'Albero rappresenta graficamente i legami tra mission, ambiti strategici, obiettivi strategici e obiettivi operativi.

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

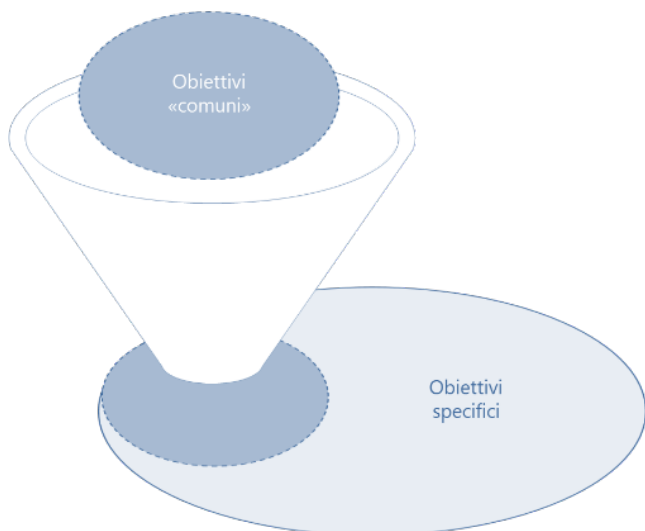
Affermare l'ente camerale quale soggetto in grado di creare valore mediante la formazione continua delle proprie risorse umane, l'innovazione dei processi, la valorizzazione dei propri asset. Promuovere l'innovazione e la doppia transizione ecologica e digitale dei sistemi produttivi locali attraverso 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:

- o con i documenti di programmazione finanziaria derivati dall'impianto programmatico pluriennale di mandato approvato dal Consiglio camerale,
- o con la Relazione Previsionale e Programmatica annuale,
- o 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 2025 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 2025 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
	Economico- 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	Apprendimento e crescita	OS_11 Curare la crescita delle competenze e la valorizzazione del capitale umano per creare una PA attrattiva e stimolante per le risorse umane	Processi interni	OS_12 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	OS_16 Migliorare la trasparenza della Camera di Commercio e le azioni di prevenzione della corruzione	OS_3.1 Valorizzare il patrimonio dati del registro delle imprese in quanto Banca Dati Nazionale chiamata ad entrare nella Piattaforma Digitale Nazionale Dati	

La rappresentazione per missioni secondo la "Classification of the Functions of Government" (COFOG), dei 3 ambiti strategici e dei 16 obiettivi strategici della 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 2026 aggiornate a luglio	0,00 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2026	2027	2028		
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 CCIAA)	≥ 96%	≥ anno n-1	≥ anno n-1	Qualità	Trasversale
Tasso di adozione del CRM Misura la capacità della Camera di raggiungere i target delle attività camerali attraverso attività di comunicazione multicanale (Peso: 25%)	Nuove registrazioni sul CRM / totale imprese attive *100	≥ anno n-1	≥ anno n-1	≥ anno n-1	Efficacia	Trasversale
Protocolli di intesa sottoscritti Esprime la capacità di creare sinergie sul territorio (Peso: 25%)	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	≥ 5 N.	≥ anno n-1	≥ anno n-1	Volume	Trasversale



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	≥ 92 %	≥ anno n-1	≥ anno n-1	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%)

Risorse 2026 aggiornate a luglio	103.300,00 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2026	2027	2028		
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%)	Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato	≥ 1 N.	> anno N-1	> anno N-1	Efficacia	Servizio Studi e Relazioni esterne + 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%)

Risorse 2026 aggiornate a luglio	195.000,00 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2026	2027	2028		
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.	≥ 16 N.	≥ 16 N.	Qualità	Servizio Studi e Relazioni esterne



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%)

+
ISR

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 (Peso: 16,70%)

Risorse 2026 aggiornate a luglio		5.702.821,20 €				
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2026	2027	2028		
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%)	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	≥ 40 N.	> anno N-1	> anno N-1	Volume	Servizio Sviluppo imprese + ISI + LIT
Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID, mantenendo un risultato superiore alla media del cluster dimensionale. Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID (Peso: 25%)	Numero partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID nell'anno N	> risultato TNO anno N-1	> anno N-1	> anno N-1	Volume	Servizio Sviluppo imprese + ISI + LIT
Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese, mantenendo un risultato superiore alla media del cluster dimensionale Misura l'incidenza degli assessment condotti sulla doppia transizione (digitale ed ecologica) rispetto al bacino imprenditoriale di riferimento (Peso: 25%)	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10 mila imprese attive al 31/12 dell'anno N	> risultato TNO anno N-1	> anno N-1	> anno N-1	Efficacia	Servizio Sviluppo imprese + ISI



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%)	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	> risultato TNO 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%)

Risorse 2026 aggiornate a luglio	1.968.447,51 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2026	2027	2028		
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%)	(Interventi economici + Totale costi della macro-funzione D) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	= 100%	= 100%	= 100%	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%)

Risorse 2026 aggiornate a luglio	374.511,50 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2026	2027	2028		
IS_0206 - N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera Misura l'impegno della Camera sul fronte della formazione e dell'orientamento al lavoro. (Peso: 100%)	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

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 (cancellazioni, iscrizioni PEC, Titolare effettivo, revisione albi ruoli). (Peso: 25,00%)

Risorse 2026 aggiornate a luglio		302.894,00 €				
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2026	2027	2028		
IS_0301 - Incremento della diffusione del servizio "Impresa Italia" Indica il grado di adesione al servizio "Impresa Italia" (Peso: 50%) (Fonte cruscotto Impresa Italia)	n. imprese aderenti ad Impresa Italia / totale imprese registrate	≥60%	> anno N-1	> anno N-1	Qualità	Servizio Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese (Peso: 50%) (Fonte IC)	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	≤ 1,9 gg	≤ 1,9 gg	≤ 1,9 gg	Qualità	Servizio Registro imprese Individuali + Servizio Registro imprese società

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%)

Risorse 2026 aggiornate a luglio		47.000,00 €				
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2026	2027	2028		
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%)	Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno corrente (N) / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno precedente (N -1)	≥ 1 N.	≥ 1 N.	≥ 1 N.	Efficienza	Servizio Prevenzione crisi, Marchi e Brevetti, Metrologia

**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%)**

Risorse 2026 aggiornate a luglio		254.000,00 €				
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2026	2027	2028		
IS_0303_03 - Livello di efficienza del servizio di mediazione e conciliazione Misura il margine di contribuzione del servizio di mediazione/conciliazione (Peso: 100%) (Fonte IC-CON2)	Proventi del sottoprocesso C2.7.2 "Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale" anno N / Risorse (costi diretti) assorbite dal sottoprocesso C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale anno N	> 1	> 1	> 1	Efficienza	Servizio Regolazione mercato e tutela del consumatore

OS_03.04 - Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa, la crescita della cultura finanziaria (Peso: 25,00%)

Risorse 2026 aggiornate a luglio		55.000,00 €				
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2026	2027	2028		
IS_0304 - Diffusione della conoscenza delle procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento Indica l'incremento delle procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento (Peso: 100%)	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, Marchi e Brevetti, Metrologia

MISSIONE - 016 - Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo**PROGRAMMA - 005 - Internazionalizzazione e Made in Italy**

**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%)**

Risorse 2026 aggiornate a luglio		2.128.507,88 €				
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2026	2027	2028		
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: 34%)	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N	≥ 800 N.	> anno N-1	> anno N-1	Volume	Servizio Politiche per l'internazionalizzazione
Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati, mantenendo un risultato superiore alla media del cluster dimensionale 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%)	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	> risultato TNO anno N-1	> risultato TNO anno N-1	> risultato TNO anno N-1	Volume	Servizio Politiche per l'internazionalizzazione
Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione, mantenendo un risultato superiore alla media del cluster dimensionale Misura l'incidenza delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese esportatrici (Peso: 33%)	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N / Numero imprese esportatrici	> risultato TNO anno N-1	> risultato TNO anno N-1	> risultato TNO anno N-1	Efficacia	Servizio Politiche per l'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%)

Risorse 2026 aggiornate a luglio	84.117,91 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2026	2027	2028		
IS_0103_01- Grado di evoluzione della comunicazione social Esprime l'evoluzione della presenza dell'Ente nei canali social (Peso: 100%)	Numero complessivo utenti canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'Ente anno N / Numero complessivo utenti canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'Ente anno N-1	≥ 110%	> anno N-1	> anno N-1		Servizio Studi e 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%)

Risorse 2026 aggiornate a luglio	400,00 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2026	2027	2028		
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%)	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



Rilevazione benessere organizzativo Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente (Peso: 50%)	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	≥ 1 N.	$\geq$ anno N-1	$\geq$ anno N-1	Efficienza	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%)

Risorse 2026 aggiornate a luglio	84.000,00 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2026	2027	2028		
IS_0104 - Indice di struttura primario Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio. (Peso: 50%)	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	$\geq 100\%$	$>$ anno N-1	$>$ anno N-1	Salute economica	Servizio Gestione risorse economiche e finanziarie
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%)	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica anno N	$\leq$ anno N-1	$\leq$ anno N-1	$\leq$ anno N-1	Efficienza	Servizi Patrimonio

OS_01.05 - Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse (Peso: 16,66%)

Risorse 2026 aggiornate a luglio	0,00 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2026	2027	2028		



IS_IS0102_EC27 - Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali (Peso: 25%)	(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)	$\geq 6 \%$	$> \text{anno } N-1$	$> \text{anno } N-1$	Salute economica	Trasversale
Capacità di generare proventi aggiuntivi 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%)	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)	$\geq 8\%$	$\geq 8\%$	$\geq 8\%$	Efficacia	Trasversale
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%)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	$\leq 0 \text{ gg.}$	$\leq 0 \text{ gg.}$	$\leq 0 \text{ gg.}$	Efficacia	Trasversale
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%)	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	$\geq 70\%$	$\geq \text{anno } n-1$	$\geq \text{anno } n-1$	Efficacia	Servizio Gestione Partecipate e Diritto annuale



OS_01.06 - Migliorare la trasparenza della camera di commercio e le azioni di prevenzione della corruzione (Peso: 16,66%)

Risorse 2026 aggiornate a luglio	0,00 €					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Owner
		2026	2027	2028		
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	☐	☐	☐	☐		☐
	Associazioni di categoria	☐	☐	☐	☐		
	Consumatori Cittadini	☐	☐	☐	☐		
	Sistema Creditizio	☐	☐	☐			☐
Stakeholder Interni	Risorse umane				☐	☐	☐
Il Sistema Istituzionale	Sistema camerale	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Altre PA	☐	☐	☐	☐		☐
Il Sistema Sociale	NO_profit		☐	☐			
	Ambiente	☐	☐	☐			
	Sistema del sapere e della cultura			☐			

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.

Nel 2025 la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest ha partecipato per la prima volta a un'indagine sulla propria reputazione, realizzata da Ipsos su un campione rappresentativo di imprese delle province di Pisa, Lucca e Massa Carrara. L'analisi ha restituito un quadro complessivamente positivo: le imprese esprimono un elevato livello di soddisfazione per la propria situazione economica e per i servizi camerali, in particolare per il supporto all'accesso ai finanziamenti. La reputazione dell'Ente risulta superiore alla media nazionale, soprattutto tra le aziende che hanno un rapporto diretto con la Camera, che viene percepita come trasparente, competente e vicina alle esigenze del territorio.

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 reimpostare 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 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 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 2026 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 01.07.2026 è caratterizzato dalla presenza di 118 dipendenti, rispetto ai 115 presenti al 01/01/2025, di cui circa il 72% donne e 28% uomini. Per la prima volta dalla costituzione di TNO si registra un'inversione di tendenza riguardante il numero dei dipendenti dell'Ente, in incremento rispetto all'anno precedente per effetto dell'entrata di nuovo personale, sia per mobilità che per procedure concorsuali realizzatesi nel 2025. Si rafforza la prevalenza del genere femminile, che 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, sebbene, rispetto all'anno precedente, l'assunzione di due nuovi dirigenti uomini abbia riequilibrato la ripartizione tra i due generi che ora è di 60% e 40% a favore del genere femminile.

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 2026-2028 ha proposto i seguenti obiettivi e azioni positive:

1. promuovere il ruolo del CUG adesione alla Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia e organizzazione di un evento di formazione/intrattenimento rivolto al personale dell'Ente;
2. conciliare i tempi di lavoro/famiglia formulando delle proposte migliorative in materia di lavoro agile o di carattere organizzativo sulla base delle esigenze segnalate dai dipendenti;
3. consolidare la promozione del benessere organizzativo e la qualità dell'ambiente mediante l'organizzazione di spazi comuni ad uso dei dipendenti.

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. coinvolgimento del Comitato nella revisione della regolamentazione per l'utilizzo del lavoro agile che sarà adottata per l'anno 2026 successivamente all'approvazione del nuovo CCNL 2022-2024;
4. realizzazione Indagine sul benessere del personale (entro 31/12/2026) 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 2026 derivanti direttamente dal PIRA 2026, integrati dagli obiettivi di Area per l’anno 2026.

OBIETTIVI PIRA 2026 - SEGRETARIO GENERALE AGGIORNAMENTO LUGLIO

	Indicatore	Algoritmo	Target 2026	Tipologia
3%	IS_0102 - 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	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIAA)	≥ 96%	Qualità
2%	Tasso di adozione del CRM Misura la capacità della Camera di raggiungere i target delle attività camerali attraverso attività di comunicazione multicanale	Nuove registrazioni sul CRM / totale imprese attive *100	> anno n-1	Efficacia
3%	Protocolli di intesa sottoscritti Esprime la capacità di creare sinergie sul territorio	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	≥ 1 N.	Volume
2%	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	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	≥ 92 %	Qualità
3%	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	Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato	≥ 1 N.	Efficacia
3%	IS_0202 - Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese 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.	Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese	≥ 15 N.	Qualità
2%	IS_0203_OC - 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	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	≥ 40 N.	Volume



2%	Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID, mantenendo un risultato superiore alla media del cluster dimensionale. Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID	Numero partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID nell'anno N	> risultato TNO anno N-1	Volume
2%	Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese, mantenendo un risultato superiore alla media del cluster dimensionale. Misura l'incidenza degli assessment condotti sulla doppia transizione (digitale ed ecologica) rispetto al bacino imprenditoriale di riferimento	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10 mila imprese attive al 31/12 dell'anno N	> risultato TNO anno N-1	Efficacia
2%	Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite. Rappresenta l'evoluzione della maturità digitale delle imprese assistite rispetto all'esercizio precedente	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	> risultato TNO anno N-1	Efficacia
5%	IS_0205_OC - 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.	(Interventi economici + Totale costi della macro-funzione D) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	= 100%	Efficacia
2%	IS_0206 - N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera Misura l'impegno della Camera sul fronte della formazione e dell'orientamento al lavoro.	N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera	≥ 5.500 N.	Efficacia
2%	IS_0301 - Incremento della diffusione del servizio "Impresa Italia" Indica il grado di adesione al servizio "Impresa Italia"	n. imprese aderenti ad Impresa Italia / totale imprese registrate	≥ 60%	Qualità
2%	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese.	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese (RI+AR) Fonte IC	≤ 1,9 gg	Qualità
2%	IS_0302 – N. verifiche utenti metrici effettuate 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	Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno corrente (N) / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno precedente (N -1)	≥ 1 N.	Efficienza
2%	IS_0303 - 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) assorbite dal sottoprocesso C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale anno N	> 1	Efficienza



2%	IS_0304 - Diffusione della conoscenza delle procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento Indica l'incremento delle procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento	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.	Efficacia
2%	IS_0204_OC - Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione Misura la numerosità delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione (promozione, formazione, seminari, ecc.)	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N	≥ 800 N.	Volume
2%	Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati, mantenendo un risultato superiore alla media del cluster dimensionale. 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	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	> risultato TNO anno N-1	Volume
2%	Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione, mantenendo un risultato superiore alla media del cluster dimensionale. Misura l'incidenza delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese esportatrici	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N / Numero imprese esportatrici	> risultato TNO anno N-1	Efficacia
2%	IS_0103_OC - Grado di evoluzione della comunicazione social Esprime l'evoluzione della presenza dell'Ente nei canali social	Numero complessivo utenti canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'Ente anno N / Numero complessivo utenti canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'Ente anno N-1	≥ 1,1 N.	Efficacia
2%	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	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%	Efficacia
2%	Rilevazione benessere organizzativo Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	≥ 1 N.	Efficienza
3%	IS_0104_OC - Indice di struttura primario Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	≥ 100%	Salute economica



2%	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	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica anno N	< anno N-1	Efficienza
3%	IS_0105_OC - Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i 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)) / Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)	≥ 6 %	Salute economica
5%	Capacità di generare proventi aggiuntivi Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.	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)	≥ 8%	Efficacia
8%	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.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	≤ 0gg.	Efficacia
2%	Percentuale di incasso del Diritto annuale Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza del 31/12 al netto del sconto maggiorazione 20% DA	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto del sconto da maggiorazione DA e di interessi e delle sanzioni	≥ 70%	Qualità
4%	IS_0106_OC - Grado di trasparenza dell'amministrazione Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	= 1 N.	Efficacia
OBIETTIVI DI AREA SG 2026				
	Indicatore	Algoritmo	Target 2026	Tipologia
5%	Coordinamento e supervisione procedure per assunzione di nuove unità di personale. 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	1	Efficacia



5%	Coordinamento sull'attuazione delle decisioni di Giunta in merito al progetto complessivo sulla sede di Lucca Misura il grado di attuazione delle decisioni di Giunta	Acquisizione da parte del Ministero del parere di congruità sulla nuova sede	entro 31/12	Efficacia
5%	Coordinamento attività dei bracci operativi in sinergia con l'azione camerale Esprime la volontà della Camera di migliorare la sinergia con i propri bracci operativi al fine di ottimizzare l'azione congiunta	Assicurare il pareggio di bilancio dei bracci operativi (ISR - ISI - LIT)	100%	Efficacia
5%	Coordinamento ciclo della performance TNO e bracci operativi Misura l'attenzione dedicata alla predisposizione dei documenti relativi al ciclo della performance e al relativo monitoraggio	N. di difformità di rilievo segnalate da OIV sul ciclo performance TNO e bracci operativi (PIAO, Relazione Performance, monitoraggio performance)	0 N.	Efficacia

OBIETTIVI PIRA 2026 - DIRIGENTE AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA E SERVIZI DIGITALI - AGGIORNAMENTO LUGLIO

	Indicatore	Algoritmo	Target 2026	Tipologia
4%	IS_0102 - 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	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIAA)	≥ 96%	Qualità
5%	Protocolli di intesa sottoscritti	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	≥ 1 N.	Volume
5%	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	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	≥ 92 %	Qualità
9%	IS_0301 - Incremento della diffusione del servizio "Impresa Italia" Indica il grado di adesione al servizio "Impresa Italia"	N. imprese aderenti ad Impresa Italia / totale imprese registrate	≥ 60%	Qualità
10%	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese.	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese (RI+AR) Fonte IC	≤ 1,9 gg	Qualità
4%	IS_0101 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale.	N. di dipendenti (personale dirigente e non) che hanno seguito attività	≥ 95%	Efficacia



	Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative progettate anche in collaborazione con Unioncamere	formative per un totale di almeno 40 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)		
5%	Rilevazione benessere organizzativo Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	≥ 1 N.	Efficienza
4%	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	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica anno N	< anno N-1	Efficienza
4%	IS_0105_OC - Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione DA - 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 DA)) / Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione DA - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)	≥ 6 %	Salute economica
8%	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.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	$\leq$ Ogg.	Efficacia
9%	IS_0106_OC - Grado di trasparenza dell'amministrazione Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	= 1 N.	Efficacia

OBIETTIVI AREA 2026 - DIRIGENTE AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA E SERVIZI DIGITALI

	Indicatore	Algoritmo	Target 2026	Tipologia
10%	Migliorare la qualità dei dati del RI: attuazione annualità 2026 del progetto triennale 2024-2026 "Messa a punto dell'organizzazione volta a mantenere elevati standard di prestazioni di servizi" Migliorare la qualità dei dati del RI: attuazione annualità 2026 del progetto triennale "Messa a punto dell'organizzazione volta a mantenere elevati standard di prestazioni di servizi, in linea con la media del cluster e definizione delle modalità operative per la cancellazione massiva di tutte le imprese non più operative"	Attività realizzate annualità 2026 del progetto triennale / Attività previste annualità 2026 nel progetto triennale	100%	Qualità



13%	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	Efficacia
10%	Garantire il rispetto della normativa sulla trasparenza, anticorruzione e privacy Monitoraggio costante sul rispetto degli adempimenti in materia di trasparenza, anticorruzione e privacy	n. rilievi presentati da OIV	0 N.	Efficacia

OBIETTIVI PIRA 2026 - DIRIGENTE AREA AMMINISTRAZIONE, BILANCIO E PATRIMONIO - AGGIORNAMENTO LUGLIO

	Indicatore	Algoritmo	Target 2026	Tipologia
4%	IS_0102 - 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	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIAA)	≥ 96%	Qualità
5%	Protocolli di intesa sottoscritti	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	≥ 1 N.	Volume
4%	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	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	≥ 92 %	Qualità
4%	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	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%	Efficacia
5%	Rilevazione benessere organizzativo Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	≥ 1 N.	Efficienza
9%	IS_0104_OC - Indice di struttura primario Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	≥ 100%	Salute economica
8%	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	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica anno N	< anno N-1	Efficienza



9%	IS_0105_OC - Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione DA - 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 DA)) / Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione DA - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)	$\geq 6 \%$	Salute economica
8%	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.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	$\leq 0\text{gg.}$	Efficacia
8%	Percentuale di incasso del Diritto annuale Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza del 31/12 al netto del sconto maggiorazione 20% DA	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto del sconto da maggiorazione DA e di interessi e delle sanzioni	$\geq 70\%$	Qualità
4%	IS_0106_OC - Grado di trasparenza dell'amministrazione Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	= 1 N.	Efficacia

OBIETTIVI AREA 2026 - DIRIGENTE AREA AMMINISTRAZIONE, BILANCIO E PATRIMONIO

	Indicatore	Algoritmo	Target 2026	Tipologia
8%	SEDE DI LUCCA: Attuazione procedure per l'acquisto della nuova sede Misura il grado di avanzamento dell'iter di acquisto della nuova sede in un'ottica di ottimizzazione dell'assetto immobiliare dell'ente	Completamento iter di richiesta parere congruità al Ministero sulla proposta di acquisto della nuova sede	entro 31/07	Efficacia
8%	SEDE DI CARRARA: Valorizzazione del piano terra e delle sale Adeguamento del salone ex RI per locazione (realizzazione servizi igienici dedicati)	Pubblicazione avviso per locazione del salone ex registro imprese	Entro 31/12	Efficacia
8%	SEDE DI PISA: Completamento dei lavori al fine di acquisire il CPI definitivo Completamento lavori	Completamento dei lavori al fine di acquisire il CPI definitivo	Entro 30/04/2026	Efficacia
8%	Museo del Marmo: conclusione lavori di ristrutturazione	Inaugurazione Biblioteca del Museo	entro il 31/12/2026	Efficacia

**OBIETTIVI 2026 DIRIGENTE AREA REGOLAZIONE DEL MERCATO - AGGIORNAMENTO LUGLIO**

	Indicatore	Algoritmo	Target 2026	Tipologia
4%	IS_0102 - 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	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIAA)	≥ 96%	Qualità
3%	Tasso di adozione del CRM Misura la capacità della Camera di raggiungere i target delle attività camerali attraverso attività di comunicazione multicanale.	Nuove registrazioni sul CRM / totale imprese attive *100	> anno n-1	Efficacia
3%	Protocolli di intesa sottoscritti	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	≥ 1 N.	Volume
5%	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	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	≥ 92 %	Qualità
7%	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	Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno corrente (N) / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno precedente (N -1)	≥ 1 N.	Efficienza
7%	IS_0303 - 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) assorbite dal sottoprocesso C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale anno N	> 1	Efficienza
7%	IS_0304 - Diffusione della conoscenza delle procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento Indica l'incremento delle procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento	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.	Efficacia
3%	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	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%	Efficacia
5%	Rilevazione benessere organizzativo Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	≥ 1 N.	Efficienza



3%	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	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica anno N	< anno N-1	Efficienza
3%	IS_0105_OC - Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione DA - 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 DA)) / Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione DA - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)	≥ 6 %	Salute economica
7%	Capacità di generare proventi aggiuntivi Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.	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)	≥ 8%	Efficacia
7%	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.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	≤ 0gg.	Efficacia
3%	IS_0106_OC - Grado di trasparenza dell'amministrazione Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	= 1 N.	Efficacia

OBIETTIVI AREA 2026 - DIRIGENTE AREA REGOLAZIONE DEL MERCATO

	Indicatore	Algoritmo	Target 2026	Tipologia
7%	Coordinamento organizzazione eventi promozionali inerenti l'OCC, CN e Pat-lib	Eventi formativi/informativi nell'ambito della proprietà industriale	≥2	Efficacia
7%	Miglioramento del fatturato della mediazione	fatturato mediazioni (compreso mediazioni ART) gestite nell'anno N / fatturato mediazioni (compreso mediazioni ART) gestite nell'anno N-1	>1	Efficacia
7%	Garantire l'emissione tempestiva delle ordinanze relative ai verbali anno N-1	verbali trasmessi con rapporti (escluso OMPE) entro l'anno N-1 / ordinanze emesse relative ai verbali (escluso OMPE) pervenuti entro l'anno N - 1	1	Efficacia



7%	Orientare l'attività del Servizio Metrico verso un modello di vigilanza collaborativa. Misura la capacità della Camera di ridurre l'illegalità involontaria attraverso il coinvolgimento preventivo delle associazioni di categoria e delle imprese: "prevenire per non sanzionare".	Numero di azioni (incontri e guide operative condivise con gli stakeholder), finalizzate a supportare le imprese nel corretto adempimento metrico e a ridurre fisiologicamente il tasso di sanzionamento per errori formali o mancanza di informazione.	≥ 2	Qualità
5%	Formazione specialistica nuovi dirigenti	superamento degli esami previsti in tutti i moduli 2026 del percorso formativo EMMAP c/o SDA Bocconi	100%	Qualità

OBIETTIVI PIRA 2026 - DIRIGENTE AREA PROMOZIONE E SVILUPPO DEL TERRITORIO - AGGIORNAMENTO LUGLIO

	Indicatore	Algoritmo	Target 2026	Tipologia
3%	IS_0102 - 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	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIAA)	≥ 96%	Qualità
4%	Tasso di adozione del CRM Misura la capacità della Camera di raggiungere i target delle attività camerali attraverso attività di comunicazione multicanale.	Nuove registrazioni sul CRM / totale imprese attive *100	> anno n-1	Efficacia
3%	Protocolli di intesa sottoscritti	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	≥ 1 N.	Volume
5%	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	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	≥ 92 %	Qualità
5%	IS_0203_OC - 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	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	≥ 40 N.	Volume
4%	Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID, mantenendo un risultato superiore alla media del cluster dimensionale. Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID	Numero partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID nell'anno N	> risultato TNO anno N-1	Volume



4%	Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese, mantenendo un risultato superiore alla media del cluster dimensionale. Misura l'incidenza degli assessment condotti sulla doppia transizione (digitale ed ecologica) rispetto al bacino imprenditoriale di riferimento	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10 mila imprese attive al 31/12 dell'anno N	> risultato TNO anno N-1	Efficacia
4%	Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite. Rappresenta l'evoluzione della maturità digitale delle imprese assistite rispetto all'esercizio precedente	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	> risultato TNO anno N-1	Efficacia
6%	IS_0205_OC - 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.	(Interventi economici + Totale costi della macro-funzione D) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	= 100%	Efficacia
4%	IS_0206 - N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera Misura l'impegno della Camera sul fronte della formazione e dell'orientamento al lavoro.	N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera	≥ 5.500 N.	Efficacia
4%	IS_0204_OC - Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione Misura la numerosità delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione (promozione, formazione, seminari, ecc.)	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N	≥ 800 N.	Volume
4%	Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati, mantenendo un risultato superiore alla media del cluster dimensionale. 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	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	> risultato TNO anno N-1	Volume
4%	Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione, mantenendo un risultato superiore alla media del cluster dimensionale. Misura l'incidenza delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese esportatrici	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N / Numero imprese esportatrici	> risultato TNO anno N-1	Efficacia
3%	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	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%	Efficacia



3%	Rilevazione benessere organizzativo Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	≥ 1 N.	Efficienza
3%	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	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica anno N	< anno N-1	Efficienza
3%	IS_0105_OC - Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione DA - 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 DA)) / Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione DA - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)	≥ 6 %	Salute economica
6%	Capacità di generare proventi aggiuntivi Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.	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)	≥ 8 %	Efficacia
7%	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.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	$\leq$ Ogg.	Efficacia
3%	IS_0106_OC - Grado di trasparenza dell'amministrazione Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	= 1 N.	Efficacia

OBIETTIVI AREA 2026 - DIRIGENTE AREA PROMOZIONE E SVILUPPO DEL TERRITORIO

Indicatore	Algoritmo	Target 2026	Tipologia
7% Grado di realizzazione del programma promozionale Misura la percentuale di attività/interventi realizzati rispetto a quelli approvati e previsti nell'anno	Interventi economici realizzati a consuntivo anno N / Interventi economici previsti nel Preventivo aggiornato anno N	≥ 98 %	Efficacia

3%	Sviluppo di una nuova metodologia di supporto alle iniziative proposte da terzi	esaurimento risorse previste nel Preventivo aggiornato	100%	Efficacia
4%	Consolidamento del nuovo format de "Il Desco"	Monitoraggio sul gradimento dell'iniziativa (espositori) anno N / Monitoraggio sul gradimento dell'iniziativa (espositori) anno N-1	>1	Efficacia
4%	Formazione specialistica nuovi dirigenti	superamento degli esami previsti in tutti i moduli 2026 del percorso formativo EMMAP c/o SDA Bocconi	100%	Qualità

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 della 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).

Attualmente, il Responsabile anticorruzione dal 01/01/2026 è la Dott.ssa Cristina Martelli.

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 del PNRR, se non in misura decisamente minima beneficiari di alcuni contributi, 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 di 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 2022)	Misura di prevenzione	Descrizione	Responsabili	Tempi
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	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
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Rotazione straordinaria	Applicazione delle norme in materia di rotazione	Responsabile Anticorruzione	30 gg dall'emergere di circostanze che impongono una rotazione straordinaria
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Doveri di comportamento: codici di comportamento.	Rispetto del Codice di Comportamento: 1. divieto di ricevere regali o altre utilità per dirigenti e dipendenti impegnati nelle attività a più elevato	Responsabile Dirigente di Area	Tempestivo



		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 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.		
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	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
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di inconferibilità / incompatibilità	Applicazione delle norme in materia di inconferibilità / incompatibilità	Dirigente Area presso cui i funzionari prestano il servizio	Tempestivo
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	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 Area presso cui i funzionari prestano il servizio	Tempestivo

PTPCT e formazione	Misure di formazione	- Formazione generale per tutti i dipendenti, mirata all'aggiornamento delle competenze e alle tematiche dell'etica e della legalità - Formazione specifica rivolta a: RPCT, referenti, componenti organismi di controllo, 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
PTPCT e rotazione ordinaria	Misure di rotazione	Come indicato da ANAC nella determinazione n. 8/2015 e nel PNA 2019, in alternativa alla rotazione, è 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."	Dirigenti	Tempestivo
Trasparenza	Misure di trasparenza	- rispetto obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs. n.33/2013. - rispetto delle disposizioni in materia di pubblicità previste dal codice di cui al D.Lgs. 50/2016; - 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 - 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).	Responsabile Trasparenza	Tempestivo, secondo le disposizioni del D.lgs. 33/2013 distinte per procedimento.
Whistleblowing	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)

Controllo	Misure di controllo	- 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. - 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, in relazione alle risultanze dell'istruttoria, in modo da consentire a chiunque di comprendere appieno il contenuto dei provvedimenti.	Dirigente di Area	Annuale, con riferimento ai controlli; tempestivo con riferimento all'emissione 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.

I bracci operativi sono dotati ciascuno di un responsabile anticorruzione, nella posizione apicale del loro Direttore, un proprio codice di comportamento e di un piano anticorruzione in linea con i principi e le indicazioni fornite dall'Ente Camerale e di Unioncamere Nazionale; inoltre, i loro dipendenti partecipano alla formazione in materia di anticorruzione che è predisposta dall'Ente Toscana Nord Ovest.

I predetti bracci operativi, in linea con le più recenti normative in materia anticorruzione, hanno adottato le piattaforme telematiche per le segnalazioni whistleblowing, il sito di società trasparente – il cui rispetto delle disposizioni in materia è assicurato dalla vigilanza effettuata dall'Oiv della Camera.

Del pari di come avviene per la Camera, anche i bracci operativi pubblicano annualmente la Relazione del Responsabile anticorruzione nel rispetto della tempistica di volta in volta annualmente definita dall'Anac: tale adempimento consente anche all'Ente Camerale di valutare le misure adottate e sui risultati ottenuti, rafforzando in tal modo la capacità di supervisione e coordinamento della Camera sui soggetti vigilati.

L'unità dell'azione è poi assicurata grazie alla possibilità dell'Ente di formulare linee guida o di eventuali prescrizioni puntuali cui costoro dovranno attenersi.

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 2025 è stato effettuato un corso di formazione generale indirizzato a tutto il personale dell'Ente tenuto dal Responsabile dell'Anticorruzione e dal Referente: a tale corso hanno partecipato anche i dipendenti dei bracci operativi.

Resta inteso che anche per il 2026 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 contemperare 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 state 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 administration*, già attuate nell'Ente, sono:

- o la generale previsione di funzionari responsabili del procedimento (salvo eccezioni), distinti dal dirigente che adotta l'atto finale;
- o 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;

- o 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

Anche nel corso del 2026 permane l'adozione, da parte dell'Ente, delle 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 (cciaa.tn.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.

Tale mappatura consente altresì di effettuare un monitoraggio sull'andamento dell'applicazione delle misure anticorruzione che sono assegnate ai Responsabili del Servizio con apposite schede all'atto dell'assegnazione degli obiettivi.

Il ricorso al monitoraggio e all'adozione delle misure anticorruzione suggerisce la necessità, per assicurare una maggiore compliance alle norme anticorruzione, di ricorrere preferibilmente agli strumenti che governano la logica dei processi (indicatori prevalentemente) al fine di "innestare" l'azione anticorruzione nell'ambito dell'efficienza del processo (ad esempio: un processo con un tempo di conclusione inferiore a quello legale consente di ridurre casi di corruzione finalizzati all'emissione, per l'utente, di provvedimenti in un tempo inferiore a quello legale).

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

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.5 Rilascio di certificati per l'avvio di una impresa individuale (marchi orafi; rinnovo autorizzazioni centri tachigrafici);

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

D.1 Contributi/sovvenzioni economiche alle imprese

E) Area sorveglianza e controlli

E.1 Attività Ispettiva e Metrica

E.2 Attività Sanzionatoria dell'Ente anche con riferimento a sgravi conseguenti a sanzioni amministrative

F) Risoluzione delle controversie

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

G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

G.3 Gestione dei ruoli esattoriali da diritto annuale e delle istanze di sgravio

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) l) 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 rischiosità 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 2026 = 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, 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 (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 sono dotati in un proprio Responsabile dell'Anticorruzione che assicura un'attività di vigilanza sia sotto il profilo delle norme anticorruzione e sia sotto il profilo degli obblighi di trasparenza.

I singoli bracci operativi sono dotati di:

- Piano Anticorruzione;
- Codice di comportamento;
- 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 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'adequatezza 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, e poi consultiva.

Secondo quanto previsto poi dall'attuale CCNL Enti Locali per il triennio 2019-2021 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 2025. Inoltre, nel corso del 2025 è stata erogata al personale una formazione specifica in tema di lavoro agile nell'ambito della formazione obbligatoria sulla sicurezza.

Il disciplinare adottato in via sperimentale per il 2025, 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, potessero essere stipulati fino al 31/12/2025 dei contratti per un numero di 15 giorni di lavoro agile. Per particolari situazioni indicate dal disciplinare stesso ed opportunamente motivate¹, è possibile effettuare un diverso numero di giornate lavorabili da remoto. In

¹ 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

tutti i casi gli obiettivi ed i target connessi a tali giornate vengono assegnati dal dirigente o dall'EQ

Nel corso del 2025 i contratti di lavoro agile complessivamente stipulati sono stati 59, di cui 45 "standard", che consentono, quindi, di poter effettuare un numero di 15 giornate di lavoro; i restanti 14 hanno riguardato invece, casi particolari. I giorni medi fruiti da parte di coloro che hanno stipulato contratti standard (con un massimo di 15 gg di lavoro agile nell'anno) sono stati 6,81, mentre i giorni medi fruiti nei casi di accordi particolari sono stati 48.

In considerazione della sottoscrizione dell'ipotesi di CCNL 2022-2024, che introduce modifiche in materia di lavoro a distanza (lavoro agile e lavoro da remoto), che diverranno efficaci solo con la sottoscrizione del contratto definitivo, è stato ritenuto opportuno prorogare la validità dell'attuale disciplinare, al fine di consentire la successiva revisione dello stesso sulla base degli esiti della sperimentazione e delle novità introdotte dal nuovo CCNL.

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 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".

Con il presente documento si procede ad un nuovo aggiornamento del piano triennale dei fabbisogni per il triennio 2026-2028, al mese di gennaio 2026, che tiene conto della situazione aggiornata delle assunzioni e cessazioni effettivamente realizzatesi nel primo semestre 2026.

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 precedente²

² 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 alter 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,

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

-
- *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.

Si rileva infine che ad ulteriore conferma di quanto sopra indicato è giunta, in data 20/12/2025, una nota del MEF RGS prot. 273953 avente ad oggetto Applicabilità di talune misure di contenimento della spesa di cui alla Legge 30 dicembre 2024, n. 207 recante Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027 alle Camere di Commercio, Industria, Artigianato Agricoltura (CCIAA) – Quesito con cui la Ragioneria dello Stato rileva che "l'attuale comma 830 dell'articolo 1 della legge n. 207 del 2024 debba essere interpretato in modo conforme alla volontà del legislatore, desumibile dal richiamato iter parlamentare, e, di conseguenza, si ritiene di poter condividere quanto prospettato dalla Camera di Commercio nel senso della non assoggettabilità delle CCIAA alle misure di contenimento della spesa in esame".

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 16/2/2018.³

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 ed 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
TOTALE		69	38	57	164

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 valutata secondo il CCNL 2019-2021⁴.

³ Con D.M. dell' 08/08/2017 confermato dal successivo D.M. del 16/02/2018, 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

⁴ L'attuale rappresentazione non tiene conto dei rinnovi contrattuali disposti con i CCNL 2026 dello scorso febbraio 2026 per il comparto e la dirigenza il cui aggiornamento sarà riportato nel prossimo piano dei fabbisogni occupazionali 2027-2029.

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 €
TOTALE	69	38	57	164				5.273.356,47€

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 sono state apportate modifiche al fabbisogno di personale rispetto a quanto definito con il DM dell'8/8/2017 per cui il presente documento tiene conto della più aggiornata 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'area degli operatori a fronte di un incremento di 3 funzionari ed un operatore esperto.

La nuova dotazione organica definisce una spesa massima potenziale di € 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	- €	- €	- €	- €
TOTALE	164				5.259.593,11 €

IL PERSONALE IN SERVIZIO AL 01/07/2026

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:

- o del personale in servizio alla data del 01/07/2026;
- o dell'unità di personale in distacco sindacale;
- o 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;
- o dell'assunzione per mobilità dall'esterno di 1 unità di personale appartenente all'Area degli Istruttori con decorrenza 1/1/2025 e di 2 unità di personale anch'essi istruttori, con decorrenza 1/2/2025;
- o dell'esito della procedura concorsuale bandita nel 2024 per 2 posti di Vice Segretario Generale che si è conclusa nell'aprile 2025 con la selezione di due funzionari già dipendenti della Camera che hanno acquisito il ruolo di dirigenti con decorrenza 01/07/2025;
- o delle cessazioni realizzatesi nel 2025 che hanno riguardato rispettivamente: tre unità appartenenti all'Area dei Funzionari, due unità appartenenti all'Area degli Istruttori e una unità di personale appartenente all'Area degli Operatori Esperti
- o dell'assunzione, nel corso dell'anno 2025, di 7 unità di personale in esito della procedura concorsuale bandita nel 2024 per 7 posti Area degli Istruttori Profilo ISTRUTTORE ATTIVITÀ ISTITUZIONALI, ORGANIZZATIVE;
- o di una mobilità per interscambio che ha avuto luogo dal 1/12/2025 con invarianza sia per il numero del personale che per le facoltà assunzionali dell'Ente⁵
- o delle cessazioni realizzatesi nel primo semestre 2026 che hanno riguardato 4 unità di istruttori;
- o delle procedure di mobilità attivate ad ottobre 2025 che hanno portato all'assunzione di 2 istruttori ad aprile 2026;
- o delle risultanze delle progressioni verticali ex art. 13 del CCNL 16/11/2022 le cui procedure sono state esperite nel 2025 con decorrenza 1/3/2026;

Sulla base dei dati al **01/07/2026** si riporta di seguito una tabella riassuntiva del valore del personale in servizio:

PERSONALE IN SERVIZIO AL 01/07/2026	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)	36	25.146,71 €	8.321,05 €	33.467,76 €	1.204.839,35 €
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D1)					
AREA ISTRUTTORI (ex cat. C)	64	23.175,61 €	7.668,81 €	30.844,42 €	1.974.042,77 €
AREA OPERATORI ESPERTI (ex cat. B3)	13	20.620,72 €	6.823,40 €	27.444,12 €	356.773,50 €
AREA OPERATORI ESPERTI (ex cat. B1)					
AREA OPERATORI (ex cat. A)	0	- €	- €	- €	- €
TOTALE	118				3.847.742,53 €

⁵ Cfr specifico parere rilasciato all'Ente dal Dipartimento della Funzione Pubblica

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 € 1.411.850,58 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 01/01/2026 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 - il permanere dell'organico in servizio al di sotto di 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.

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 €

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.

Nel limite di tale importo massimo l'Amministrazione, in caso di sopraggiunte esigenze temporanee, provvede alla copertura dei fabbisogni con forme di lavoro flessibile.

CESSAZIONI 2025 E PREVISIONE CESSAZIONI NEL PERIODO 2025-2027

Per il 2025, le cessazioni di personale a tempo indeterminato sono state **sei** (3 funzionari, 2 istruttori ed 1 operatore esperto, di cui 4 per quiescenza, mentre i restanti due hanno riguardato i funzionari che sono risultati vincitori del concorso pubblico per dirigenti dell'Ente).

Per il 2026, sono previste le uscite di **sei** unità (1 funzionario, 4 istruttori ed 1 operatore esperto).

Per il 2027, sono previste le uscite di **otto** unità: 1 dirigente, 1 funzionario, 5 istruttori ed 1 operatore esperto.

Con riferimento alle previsioni per gli anni 2026 e 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 ANNO 2025	UNITA' PER CATEGORIA	IMPORTO
FUNZIONARI	3	100.403,28 €
ISTRUTTORI	2	61.688,84 €
OPERATORI ESPERTI	1	27.444,12 €
TOTALE	6	189.536,23 €



CESSAZIONI PRESUNTE ANNO 2026	UNITA' PER CATEGORIA	IMPORTO
FUNZIONARI	1	33.467,76 €
ISTRUTTORI	4	123.377,67 €
OPERATORI ESPERTI	1	27.444,12 €
TOTALE	6	184.289,55 €
CESSAZIONI PRESUNTE ANNO 2027	UNITA' PER CATEGORIA	IMPORTO
DIRIGENTI	1	62.417,38 €
FUNZIONARI	1	33.467,76 €
ISTRUTTORI	5	154.222,09 €
OPERATORI ESPERTI	1	27.444,12 €
TOTALE	8	277.551,35 €

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 2022⁶ 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.

⁶ 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.



CATEGORIA/cap. assunzionale	Unità 2024	Assorbimento 2024
DIRIGENTE CONCORSO ESTERNO	2	124.834,77
FUNZIONARI - CONCORSO ESTERNO *previsto ma posticipato al 2025	1	0,00 €
ISTRUTTORI - CONCORSO ESTERNO	7	215.910,93 €
ISTRUTTORI - MOBILITA'	3	92.533,25 €
TOTALE ASSORBIMENTO 2024		433.278,95 €

Dunque:

BUDGET DISPONIBILE 2024	UTILIZZO 2024	RESTO 2024
491.201,24 €	- 433.278,95 €	57.922,29 €

Nel corso dell'anno 2024 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		- €	- €	- €
TOTALE	3				92.533,25 €

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 composto⁷:

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

Considerando gli utilizzi del budget assunzionale disponibile per l'anno 2025, relativi alle 2 assunzioni per mobilità, disposti con l'aggiornamento del piano triennale dei fabbisogni 2025/2027 di settembre 2025, come di seguito descritti, si ottiene il resto disponibile dal budget per l'anno 2026.

⁷ 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



Area professionale	Unità 2025	Assorbimento 2025
FUNZIONARI - CONCORSO ESTERNO – non espletato	0	0,00 €
ISTRUTTORI - MOBILITA'	2	61.688,84 €
TOTALE SPESA PREVISTA	1	61.688,84 €

Dunque:

BUDGET DISPONIBILE 2025	UTILIZZO 2025	RESTO 2026
150.455,54 €	-61.688,84 €	88.766,70 €

Nel corso del 2025 si sono verificate le seguenti cessazioni:

CESSAZIONI 2025					
CATEGORIA	N.	STIPENDIO BASE X 13 MENSILITA' (tab. G CCNL 2022)	ONERI RIFLESSI 33,09%	COSTO ANNUO PRO- CAPITE	COSTO ANNUO PER AREA/CATEGORIA
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D1)	3	25.146,71 €	8.321,05 €	33.467,76 €	100.403,28 €
AREA ISTRUTTORI (ex cat. C)	2	23.175,61 €	7.668,81 €	30.844,42 €	61.688,84 €
AREA OPERATORI ESPERTI (ex cat. B1)	1	20.620,72 €	6.823,40 €	27.444,12 €	27.444,12 €
TOTALE	6				189.536,23 €

Andando a considerare le 6 cessazioni verificatesi nell'anno 2025 ed utili ai fini delle facoltà assunzionali, si ottiene il budget assunzionale potenzialmente disponibile per il 2026 che risulta così composto⁸:

RESTO 2026	CESSAZIONI 2025	BUDGET DISPONIBILE 2026
88.766,70 €	189.536,23 €	278.302,93 €

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 scoperta, per singole categorie.

⁸ 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 01/01/2026	SCOPERTURA PER AREE PROFESSIONALI
SEGRETARIO GENERALE	1	1	0
DIRIGENTI	4	4	0
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE	45	36	9
AREA ISTRUTTORI	92	64	28
AREA OPERATORI ESPERTI	22	13	9
AREA OPERATORI	0	0	0
TOTALE	164	118	46
SPESA	5.259.593,11 €	3.847.742,53 €	1.411.850,58 €

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 prioritariamente 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 19 uscite nel triennio 2026-28**) procureranno non poche difficoltà nella gestione di breve termine. Per questo occorrerà operare mediante l'emanazione di bandi di concorso già nel 2026 dai quali attingere. 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.

STATO DI ATTUAZIONE ASSUNZIONI E DEFINIZIONE PIANO TRIENNALE DELLE ASSUNZIONI 2026-2028

Progressioni di carriera

Nel triennio 2023 -25 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 13 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 254⁹ⁱ 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, da confrontare coi costi, anch'essi al lordo degli oneri riflessi.

L'ultima procedura è stata avviata nel dicembre 2025¹⁰ ed ha dato luogo all'assegnazione di 4 progressioni da istruttore a funzionario per cui è prevista la decorrenza a partire dal prossimo 1° marzo 2026.

Per il 2026 si prevede di effettuare una progressione tra le aree ai sensi dell'art. 52, comma 1-bis del D. Lgs. n. 165/2001, così come disciplinata dall'art 15 dell'attuale CCNL 16/11/2022 per una posizione di funzionario, appartenente al profilo promozionale prevedendo una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno sullo steso profilo. Le progressioni verticali "ordinarie" comportano che il costo della progressione venga conteggiato per intero, salvo poi tenere conto della vacanza di organico nella categoria/area di provenienza che si genera per poter computare per intero la corrispondente cessazione (nella categoria/area inferiore) ai fini delle assunzioni dell'anno successivo.

Assunzioni dall'esterno 2026-28

Si ricorda che, in data 20/12/2025, con nota MEF RGS prot. 273953 avente ad oggetto *Applicabilità di talune misure di contenimento della spesa di cui alla Legge 30 dicembre 2024, n. 207 recante Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027 alle Camere di Commercio, Industria, Artigianato Agricoltura (CCIAA)*, si è confermata l'esclusione delle Camere di commercio dal taglio del turn over. (Cfr. anche nota 1, paragrafo "Normative vigenti" di questo stesso documento).

Per quanto descritto finora, le procedure assunzionali che saranno attivate nel 2026, a valere sulle facoltà assunzionali 2025, sono, dunque, così articolate:

Area professionale	Unità 2026	Assorbimento 2026
DIRIGENTE CONCORSO ESTERNO	0	0,00 €
FUNZIONARI - CONCORSO ESTERNO	1	33.467,76 €

⁹ 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."

¹⁰ Con avviso approvato con determinazione del Segretario Generale n. 296 del 31/12/2025 sono state individuate le seguenti procedure:

- n.1 Funzionario esperto gestione processi di supporto Posizione di lavoro Esperto Diritto Annuale
- n. 1 Funzionario esperto processi giuridici Posizione di lavoro Esperto procedimenti anagrafico-certificativi e digitalizzazione
- n. 1 Funzionario esperto processi giuridici Posizione di lavoro Esperto Metrologia Legale
- n 1 Funzionario esperto di processi per lo sviluppo dell'economia Posizione di lavoro Esperto Comunicazione

FUNZIONARIO PROGRESSIONE 2025	1	33.467,76 €
ISTRUTTORI - CONCORSO ESTERNO/MOBILITA'	6	185.066,51 €
OPERATORI ESPERTI - CONCORSO ESTERNO	0	0,00 €
TOTALE SPESA PREVISTA	1	252.002,03 €
		ANNO 2026
BUDGET ASSUNZIONALE 2026		278.302,93 €

Le sopracitate procedure dall'esterno riguarderanno precisamente:

- 1 procedura concorsuale per l'area dei Funzionari, prevista in abbinamento alla sopracitata progressione interna tra aree, per il profilo gestione dei processi per lo sviluppo dell'economia.
- 1 procedura concorsuale per Istruttori, qualora non si individuino tramite procedure di mobilità tra Enti i profili necessari.

Circa i **costi per il personale**, si rileva che trattandosi di previsioni relative alle capacità assunzionali 2026, e dunque procedure ancora da avviare, il costo a bilancio preventivo andrà ad incrementarsi in relazione ai tempi presunti di effettivo ingresso in servizio.

Per gli anni 2027 e 2028 le procedure assunzionali saranno meglio definite in esito alle effettive cessazioni 2026 e 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.

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 TNO pur avendo già in programma obiettivi di formazione rivolta a tutto il personale, senza esclusione di profilo e di posizione con un numero minimo di 24 ore, dal 2025 si 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 anche per il 2026 sarà assicurata a tutti la possibilità di fruire di 40 ore di formazione. Focus

imprescindibile per il 2026 sarà l'implementazione consapevole dell'AI nei processi per mantenere adeguate al contesto le competenze delle persone: le maggiori aree di applicazione e i benefici principali andranno ricercati in:

- Automazione e Efficienza: Gestione documentale (analisi multimodale, estrazione dati), supporto alle attività operative, analisi di fascicoli amministrativi.
- Supporto all'utenza: Chatbot e assistenti virtuali per guidare nelle procedure burocratiche e fornire informazioni.
- Miglioramento Decisionale: Capacità predittive basate sull'analisi dei dati e rafforzamento della trasparenza e accountability (es. prevenzione corruzione).
- Gestione Documentale Avanzata: Riconoscimento strutture visive, analisi linguaggio naturale, classificazione automatica di documenti.

In linea con quanto indicato dal Ministero, 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.

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 individuale propedeutico allo svolgimento dell'assignment, sarà definito in ogni percorso formativo e computato nella durata dello stesso.

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) al fine di supportare la crescita delle competenze. 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;
- nell'ottica dell'age management, ai sensi dell'art. 38 del CCNL del 23/02/2026, al fine di gestire l'invecchiamento della popolazione lavorativa e garantire la sostenibilità dei percorsi professionali, con particolare attenzione alle fasi di fine carriera. L'investimento della Camera in questo ambito è finalizzato a valorizzare l'esperienza e il patrimonio di competenze del personale senior, promuovendo percorsi formativi specifici, progetti di affiancamento e di reverse mentoring che favoriscano il trasferimento intergenerazionale del know-how. Tali interventi mirano a coniugare la tutela del benessere organizzativo e la prevenzione del logoramento professionale con l'adozione di modelli di lavoro flessibili e l'aggiornamento continuo delle competenze.

Le modalità e le metodologie formative

Per quanto attiene alle metodologie, alla scelta dei docenti e 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. Altrettanto saranno previsti percorsi con erogazione in "differita" così da facilitare la fruizione di tutto il personale, anche in periodi di ferie, malattia o picchi di attività lavorativa.

Di norma l'attività formativa integra quella ordinaria e viene svolta in orario di lavoro. Qualora per consentire la fruizione in presenza in orari diversi da quelli consueti di lavoro, o per far fronte ad esigenze lavorative particolarmente intense, fosse richiesta la prestazione di lavoro straordinario, questo sarà disposto dal responsabile del Servizio nell'ambito delle proprie responsabilità organizzative. Altrettanto potranno essere proposte dal responsabile del Servizio o dal dirigente altre misure organizzative (cambio rientro, registrazione per la successiva fruizione, ecc.) per facilitare la fruizione a tutto il personale delle proposte formative.

I contenuti della formazione:

1. FORMAZIONE DI CARATTERE TRASVERSALE, rivolta in linea di massima a tutto il personale o a gruppi omogenei per profilo o 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 sia con formatori interni, sia rivolgendosi ad organismi formativi del sistema camerale o esterni.

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 destinato alla formazione per il 2026 è di € 103.800,00.

La formazione per l'acquisizione di competenze trasversali.

La formazione trasversale comprende attività formative comuni a tutto il personale o a gruppi di esso.

I contenuti potranno essere sviluppati internamente o acquisiti sulle piattaforme per la PA come Syllabus oppure acquistati sul mercato.

Gli ambiti di sviluppo sono i seguenti:

1. Competenze Informatiche

- Competenze Digitali: previsione di focus su applicativi Google Workspace e Office
- Intelligenza Artificiale: si prevede la prosecuzione di percorsi formativi dedicati all'implementazione con riferimenti ai primi profili giuridici della tecnologia;
- Cybersecurity: formazione sulle minacce informatiche, phishing, gestione sicura delle credenziali e protezione dei dati personali e aziendali.
- Formazione su utilizzo funzionalità del gestionale "CON2" e in particolare – per il personale interessato - RDA (richieste di acquisto e di magazzino) ed altre funzionalità utili a velocizzare i controlli e le rendicontazioni.

2. Competenze comportamentali

- Customer Satisfaction: prosecuzione del percorso formativo avviato nel 2025 sullo sviluppo delle competenze per l'orientamento al cliente interno ed esterno, con focus sul tema dei social e dei reclami.
- 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.
- Competenze relazionali per personale assegnato a OCC: previsione di un corso ad hoc per potenziare le competenze relazionali specifiche alla figura di addetto a questo servizio specifico.
- Pianificazione Strategica, management, leadership: percorsi di sviluppo manageriale rivolti a dirigenti, funzionari ed elevate qualificazioni per migliorare la gestione strategica e l'integrazione organizzativa.
- Executive Master in management delle PA per i dirigenti neo assunti: prosecuzione del percorso avviato nel 2025.

3. Competenze tecniche trasversali

- Sicurezza sul Lavoro: aggiornamento sui rischi e comportamenti di prevenzione secondo il D.Lgs. 81/2008, con approfondimenti per i responsabili della sicurezza, dirigenti, datore di lavoro.
- Anticorruzione e Trasparenza: corsi annuali su normative e casi pratici di prevenzione della corruzione, che nel 2026 saranno personalizzati in base all'area di rischio e ai criteri che saranno definiti nel Piao.
- Privacy e Protezione dei Dati: formazione sulle normative GDPR; corso base della durata di 6 ore rivolto al personale neo assunto.

La formazione per l'acquisizione di competenze specialistiche

La formazione tecnica specialistica viene attivata sia all'inizio che in corso d'anno sulla base delle esigenze conseguenti all'evoluzione del quadro giuridico, tecnico o amministrativo ed erogata mediante affiancamento, risorse interne, abbonamenti alle piattaforme nazionali del sistema camerale (es. Astro), alla formazione erogata dalla SNA, ecc.

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.

Al momento sono previste, programmate o anche già avviati dallo scorso anno le seguenti attività formative:

- Ufficio Mediazione e Risoluzione Controversie: aggiornamento sugli strumenti ADR (Alternative Dispute Resolution) a distanza e sulle novità normative in materia di mediazione.
- Ufficio Brevetti e marchi: approfondimenti sulle procedure di tutela della proprietà intellettuale e sulle strategie di contrasto alla contraffazione.
- Servizi dell'area Promozione. Aiuti di Stato: formazione sulla normativa europea e nazionale in materia di concessione di aiuti pubblici alle imprese.
- Servizio Turismo: Destination Management: percorso dedicato alla gestione e valorizzazione delle destinazioni turistiche, rivolto ai dipendenti dell'ufficio Gestione delle destinazioni.
- Servizi Registro delle Imprese: aggiornamento su normativa in materia e su utilizzo degli applicativi
- Ufficio Metrico: Corso nazionale di formazione in materia di metrologia del personale delle Camere di commercio
- Servizi provveditorato: Digitalizzazione registro contratti e inventario per il personale.
- Gestione risorse economiche e finanziarie: Sistema Accrual: sistema di contabilità economico-patrimoniale unico per il settore pubblico, introdotto con la riforma 1.15 del PNRR, basato sugli standard internazionali IPSAS/EPAS ed in attuazione della Direttiva 2011/85/UE.
- Servizi Internazionalizzazione e Turismo, alla Comunicazione: Corso di lingua inglese di livello avanzato
- Corso base, a seguito assessment, per addetti sportello polifunzionale

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.

ⁱ 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."