



CAMERA DI COMMERCIO
TOSCANA NORD-OVEST



CAMERA DI COMMERCIO
TOSCANA NORD-OVEST

La Relazione sulla performance 2024

Approvata con Delibera di Giunta del 19 giugno 2025



SOMMARIO

Premessa.....	2
1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI	3
1.1 LA VALUTAZIONE DEGLI STAKEHOLDER	6
2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE	13
3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	25
3.0 - Albero della performance.....	26
3.1 - Rendicontazione degli obiettivi strategici triennali.....	32
3.2 - Rendicontazione degli obiettivi operativi annuali.....	40
3.3 - Valutazione complessiva della performance organizzativa.....	69
3.4 - Bilancio di genere	71
4. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	76
5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	88



Premessa

La Relazione sulla performance rappresenta lo strumento attraverso il quale la Camera di Commercio di Toscana Nord Ovest rende conto del proprio operato alle imprese, alla comunità, ai partner istituzionali, alle risorse umane, ovvero ai propri stakeholder, interni ed esterni, illustrando i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente.

Si tratta di un lavoro svolto nella convinzione che ciò rappresenti non solo un dovere istituzionale, ma anche un mezzo attraverso il quale rafforzare le relazioni instaurate e il grado di conoscenza della propria azione nella nostra comunità, condizione indispensabile per consentire la realizzazione della strategia definita nel programma di mandato.

Con la Relazione sulla Performance l'Ente porta a conoscenza degli stakeholder gli impegni assunti nei loro confronti, in termini di attese da soddisfare e modalità operative da adottare ed evidenza, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, rilevando gli eventuali scostamenti e indicandone le cause e le misure correttive da attuare.

La mission della nostra Camera è "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 nuova CCIAA TNO vuole, dunque, difendere l'identità di ciascuna delle aree geografiche che la compongono, potenziando contemporaneamente una comune visione d'insieme.

Il 2024 rappresenta la seconda annualità di attuazione del Programma di Mandato 2023 – 2027 della Camera di Commercio TNO, approvato dal Consiglio nel novembre 2022 e declinato in obiettivi strategici di performance, per l'anno 2024, all'interno del PIRA (Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi) approvato contestualmente al Bilancio di Previsione 2024 e del PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) approvato con Determinazione Presidenziale n. 01 del 31 gennaio 2024.

Gli obiettivi strategici sono stati declinati in obiettivi operativi provvisti di appositi indicatori finalizzati alla misurazione dei risultati raggiunti. Nel corso dell'anno è stata monitorata la realizzazione delle attività attraverso la raccolta e l'analisi dei dati e delle informazioni sullo stato di avanzamento, in modo da individuare eventuali fattori e problematiche che ne potessero rallentare l'attuazione.

Il presente documento rendiconta i risultati realizzati al 31 dicembre 2024, sia per il cruscotto strategico che per i cruscotti operativi delle singole aree organizzative contenuti nella pianificazione degli obiettivi di performance 2024.

La Relazione approvata dalla Giunta sarà sottoposta alla validazione dell'OIV e successivamente pubblicata nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito camerale.



1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

Il 1° luglio 2022 è nata la nuova Camera di Commercio della Toscana Nord Ovest (TNO) dalla fusione delle tre preesistenti Camere di Commercio di Lucca, Massa Carrara e Pisa. Dall'ascolto strutturato del mondo associativo della rappresentanza datoriale, oltre a quella dei lavoratori, consumatori e professionisti, attraverso un percorso "rivolto all'esterno", teso a rilevare i "bisogni" degli stakeholders istituzionali per tradurli in obiettivi e progetti dell'azione camerale, la CCIAA TNO ha costruito il proprio programma di mandato 2023-27, ampiamente condiviso e connotato dai seguenti 3 Ambiti Strategici per il quinquennio:

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

I tre Ambiti Strategici sono stati, poi, declinati in 16 Obiettivi Strategici a valenza pluriennale, tradotti, mediante la Relazione Previsionale e Programmatica 2024 ed il successivo Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO), nell'insieme di progetti/obiettivi annuali assegnati alle diverse unità organizzative che concorrono alla realizzazione della performance di Ente.

Questo l'Albero della Performance, fino al livello strategico, della CCIAA TNO:



Di seguito si illustra una panoramica sui risultati più rilevanti conseguiti nel 2024 dalla Camera di Commercio TNO e dall'Azienda speciale ISR, con particolare riferimento al grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi 2024 in relazione ai principali "aggregati", quali la performance di ente, degli ambiti strategici, delle unità organizzative e degli indicatori più significativi.



PERFORMANCE DI ENTE

99,89%

PERFORMANCE DEGLI AMBITI STRATEGICI

AS 01	OTTIMIZZAZIONE DELLA STRUTTURA E DELLE RISORSE	99,91%
AS 02	CRESCITA DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	99,79%
AS 03	SEMPLIFICAZIONE ED EFFICIENTAMENTO AMMINISTRATIVO	99,98%



PERFORMANCE AZIENDA SPECIALE ISR

100,00%



PERFORMANCE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE

Area Staff Segretario Generale	98,79%
Servizio Compliance normativa	100,00%
Servizio Gestione risorse umane	100,00%
Servizio Programmazione e controllo	100,00%
Servizio Relazioni esterne	94,40%
Servizio Supporto direzione	99,53%
Ufficio Affari generali	95,80%
Area Anagrafico Certificativa e servizi digitali	99,87%
Servizio Attività regolamentate e d'ufficio	99,73%
Servizio Registro Imprese – Imprese Individuali e REA	99,85%
Servizio Registro Imprese - Società	100,00%
Servizio Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese	99,88%
Area Regolazione del mercato (interim)	99,86%
Servizio Metrico e controllo dei prodotti	100,00%
Servizio Prevenzione crisi e brevetti	99,58%
Servizio Regolazione del mercato, Tutela del consumatore	100,00%
Area Promozione e sviluppo del territorio (interim)	97,08%
Servizio Internazionalizzazione	98,91%
Servizio Sviluppo imprese	97,70%
Servizio Turismo e valorizzazione filiere	94,63%
Area Amministrazione, Bilancio e Patrimonio	97,37%
Servizio Gestione Partecipate e Diritto annuale	98,56%
Servizio Gestione risorse economiche e finanziarie	100,00%
Servizio Patrimonio Carrara	96,50%
Servizio Patrimonio Lucca	99,82%
Servizio Patrimonio Pisa	91,95%



PERFORMANCE OBIETTIVI STRATEGICI

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	99,58%
OS 01.02	SUPPORTARE L'INNOVAZIONE DEI PROCESSI E SERVIZI CAMERALI, SVILUPPO DI PIATTAFORME COLLABORATIVE E WORKPLACE, SVILUPPO DI NUOVI CANALI DI COMUNICAZIONE CON CLIENTI E UTENTI	100,00%
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	100,00%
OS 01.04	VALORIZZARE GLI ASSET CAMERALI IMMOBILIARI E MOBILIARI AL FINE DI MASSIMIZZARE L'EFFICACIA DEL RUOLO DELL'ENTE SULLE CIRCOSCRIZIONI DI RIFERIMENTO	99,90%
OS 01.05	GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE ANCHE PROMUOVENDO EFFICIENZA E REPERIMENTO NUOVE RISORSE	100,00%
OS 01.06	MIGLIORARE LA TRASPARENZA DELLA CAMERA DI COMMERCIO E LE AZIONI DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	100,00%
OS 02.01	STIMOLARE LO SVILUPPO DI INFRASTRUTTURE MATERIALI E IMMATERIALI QUALE FATTORE DI COMPETITIVITA' DELL'AREA TOSCANA NORD OVEST	100,00%
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	100,00%
OS 02.03	SOSTENERE LA DOPPIA TRANSIZIONE ECOLOGICA E DIGITALE, PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA ED ORGANIZZATIVA, SOSTEGNO ALLA NASCITA E ALLA CRESCITA DI IMPRESE TRADIZIONALI E INNOVATIVE	99,59%
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	100,00%
OS 02.05	SOSTENERE LA FILIERA DEL TURISMO, DELLE IMPRESE CULTURALI E CREATIVE E LA VALORIZZAZIONE INTEGRATA DEL TERRITORIO	100,00%
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	99,17%
OS 03.01	VALORIZZARE IL PATRIMONIO DI DATI DEL REGISTRO IMPRESE IN QUANTO BANCA DATI NAZIONALE CHIAMATA AD ENTRARE NELLA PIATTAFORMA DIGITALE NAZIONALE DATI	99,91%
OS 03.02	IMPLEMENTARE LE ATTIVITA' DI REGOLAZIONE DEL MERCATO, SVILUPPO ACCORDI INTERISTITUZIONALI, COLLABORAZIONI CON LE ASSOCIAZIONI DEI CONSUMATORI	100,00%
OS 03.03	SUPPORTARE LA SFIDA DEL PAESE PER UNA GIUSTIZIA PIU' RAPIDA E EFFICACE SVILUPPANDO LE ATTIVITA' DI MEDIAZIONE E ARBITRATO	100,00%
OS 03.04	PROMUOVERE GLI STRUMENTI DI PREVENZIONE DELLA CRISI D'IMPRESA, LA CRESCITA DELLA CULTURA FINANZIARIA	100,00%

Risultati conseguiti in collaborazione con ISR



INDICATORI PIÙ SIGNIFICATIVI



	Target 2024	Risultato 2024	Risultato 2023
Grado di restituzione delle risorse al territorio	>=85%	104,99%	85,99%
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	<=2 gg	1,72 gg	1,4 gg
Grado di adesione al cassetto digitale	>=41%	50,27%	41,25%
Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione	>=13%	25,46%	18%
Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate	>= 30 n.	59 n.	42 n.
Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID	>=900 n.	1.591 n.	1.013 n.
Indice di struttura primario	>=135%	144,83%	146,39%
Tempestività dei pagamenti	<=0,00 gg	-16,91 gg	-13,52 gg
Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale *	>=90%	95,61%	98,32%
Grado di trasparenza dell'amministrazione	>=97%	100,00%	100,00%
N. di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno N rispetto all'anno N-1	>=0,85 n.	0,86 n.	1,10 n.
Volume di procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento	>=1 n.	1,13 n.	2,74 n.

* N.B. A partire dal 2024 la normativa impone almeno 24 h di formazione per ciascun dipendente; nel 2023 era prevista la partecipazione ad almeno 1 percorso formativo per ciascun dipendente



1.1 LA VALUTAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

L'INDAGINE SULLA CONSAPEVOLEZZA DEL RUOLO DELLA CAMERA DI COMMERCIO

Dal 24 marzo al 24 aprile 2025 è stata condotta un'indagine anonima sulla consapevolezza del ruolo e sulla reputazione della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest con riferimento all'anno 2024, rivolta ai vertici degli *stakeholder* economici e istituzionali delle province di Lucca, Massa-Carrara e Pisa. Tra i partecipanti figurano Sindaci, Presidenti provinciali delle Associazioni di categoria, Responsabili provinciali delle associazioni dei consumatori, Segretari provinciali delle Organizzazioni sindacali, Presidenti delle Province, Presidenti di alcuni Ordini professionali, nonché i Presidenti delle Unioni dei Comuni, dei GAL e dei Parchi.

L'iniziativa si inserisce in un percorso di ascolto continuo e costruttivo, finalizzato a rafforzare ulteriormente l'efficacia dell'azione camerale e a promuovere la crescita economica e il benessere delle comunità locali. L'indagine, realizzata in collaborazione con l'Istituto Studi e Ricerche (ISR), ha coinvolto un ampio panel di 188 soggetti. Il tasso di risposta, particolarmente elevato (26%), segna un importante incremento rispetto all'anno precedente (23%), un dato che riflette il crescente interesse e l'impegno dei destinatari verso le attività dell'Ente, nonostante la qualificata agenda dei partecipanti. Sebbene si registri una partecipazione relativamente contenuta da parte delle Associazioni di categoria, che sono soggetti con cui la Camera intrattiene rapporti frequenti, questo può rappresentare anche un'opportunità per intensificare ulteriormente il dialogo e la collaborazione con questi attori cruciali per il territorio.

Organizzazioni	Rispondenti	Universo	Copertura %
Associazioni di categoria	13	56	23%
Enti locali (Comune, Provincia, Unione di Comuni)	14	99	14%
Altro	21	33	64%
Totale	48	188	26%

LA VALUTAZIONE DEL RUOLO DELLA CAMERA DI COMMERCIO

Il giudizio espresso dagli stakeholder sui principali ambiti di attività della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest è stato ampiamente positivo e conferma l'apprezzamento diffuso per l'azione dell'Ente. La valutazione complessiva, misurata come saldo tra opinioni positive e negative, si attesta su un eccellente 84%, confermando l'andamento dello scorso anno e consolidando la reputazione della Camera quale punto di riferimento efficace e credibile per il territorio.

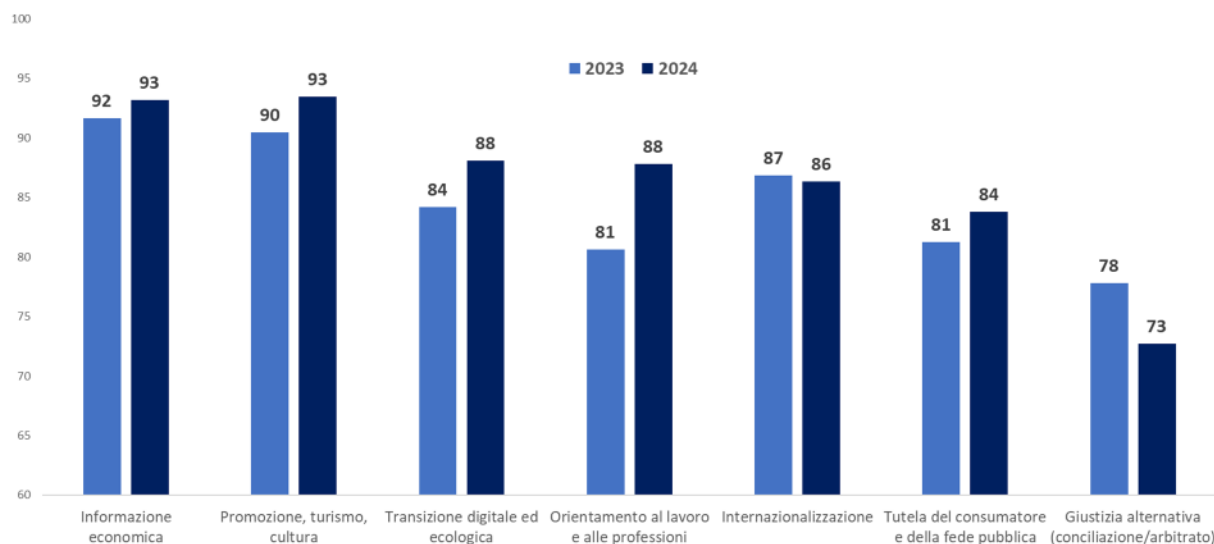
Tra i settori più apprezzati spiccano l'informazione economica e la promozione del turismo, della cultura e del territorio, entrambi con un saldo record pari a 93, in crescita rispetto al 2023. Particolarmente significativo anche il miglioramento nei campi della transizione digitale ed ecologica e dell'orientamento al lavoro e alle professioni, che raggiungono quota 88, segno che le attività camerali in questi ambiti rispondono sempre più alle esigenze attuali di imprese e cittadini.

L'internazionalizzazione, sebbene in leggerissima flessione (saldo da 87 a 86), mantiene livelli di soddisfazione molto alti, confermandosi una leva strategica consolidata. Positiva anche la percezione rispetto alla tutela del consumatore e della fede pubblica, in crescita da 81 a 84. Anche la giustizia alternativa, pur registrando un lieve arretramento (saldo da 78 a 73), si conferma un ambito di intervento importante e riconosciuto, su cui proseguire con convinzione nel percorso di valorizzazione e promozione.

Nel complesso, i dati confermano il ruolo centrale della Camera come attore capace di coniugare servizi, competenze e visione strategica, mantenendo una reputazione solida e in costante dialogo con il tessuto economico e istituzionale del territorio.

Valutazione del ruolo della Camera di Commercio

(saldo % positivo-negativo sui rispondenti ai singoli temi proposti)



COLLABORAZIONE O DIALOGO CON LA CAMERA DI COMMERCIO

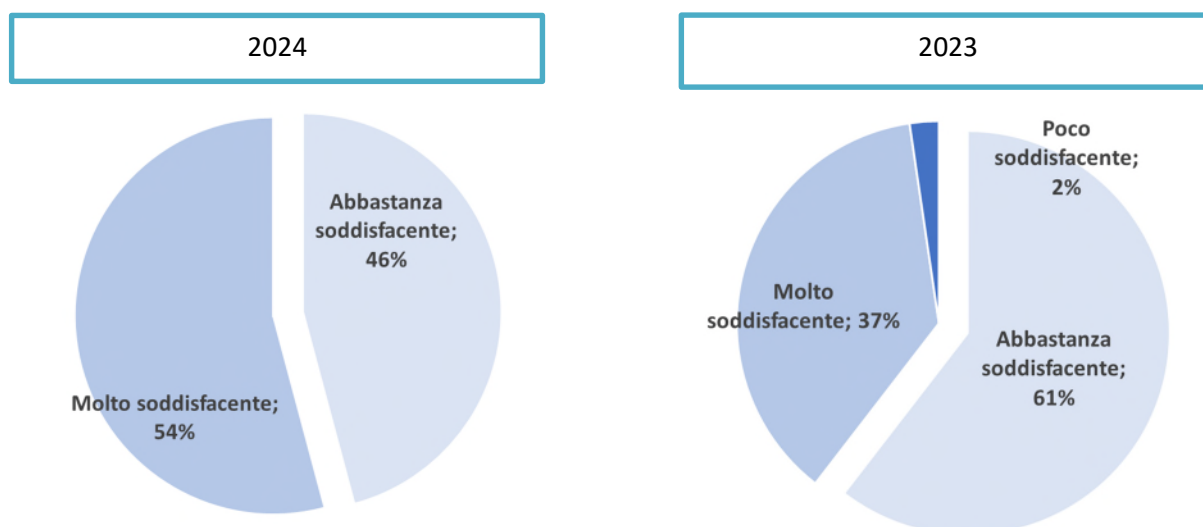
Un altro aspetto indagato ha riguardato il livello di soddisfazione degli stakeholder economico-istituzionali rispetto alla collaborazione e al dialogo con la Camera di Commercio, espresso su una scala che andava da “molto soddisfacente” a “poco soddisfacente”.

Anche in questo ambito i giudizi sono risultati complessivamente positivi e in miglioramento rispetto all’anno precedente. Il 54% dei rispondenti si dichiara molto soddisfatto del rapporto con l’Ente (contro il 37% nel 2023), mentre il 46% lo giudica abbastanza soddisfacente (in calo rispetto al 61% dello scorso anno).

Nessun partecipante ha espresso un giudizio negativo, a fronte di un 2% nel 2023. Un segnale incoraggiante, che riflette una crescente fiducia nei confronti dell’azione camerale.

Collaborazione o dialogo con la Camera di Commercio

(quote % sul totale dei rispondenti)



SUGGERIMENTI PER MIGLIORARE L'AZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO

Le risposte aperte alla domanda sui suggerimenti per migliorare l'azione della Camera di Commercio in questa tornata d'indagine evidenziano un forte apprezzamento per l'impegno dell'Ente e un desiderio condiviso di rafforzare ulteriormente la sua vicinanza al territorio, con interventi sempre più mirati e concreti.

I partecipanti, infatti, propongono iniziative che rispecchiano una crescente attenzione verso le piccole imprese delle aree interne, suggerendo una maggiore accessibilità delle attività camerali, oltre a report locali dettagliati e un supporto ai consorzi nelle fiere internazionali. È stata sottolineata anche l'importanza di una formazione più capillare su normative specifiche, per rispondere in modo puntuale alle esigenze delle imprese.

Emerge, inoltre, il desiderio di superare le logiche burocratiche, promuovendo un confronto politico costruttivo e una sempre più stretta collaborazione con associazioni, GAL e istituzioni locali, in un'ottica di coesione e sviluppo territoriale. Sebbene il numero delle risposte sia relativamente limitato, il contributo ricevuto rappresenta una risorsa preziosa per affinare le future strategie dell'Ente, indicando chiaramente che molte delle tematiche sollevate sono già al centro delle attività della Camera di Commercio. Il fatto che questi temi vengano riproposti dagli stakeholder evidenzia la loro centralità e la forte sensibilità su questi aspetti.

Questo rappresenta un segnale importante: da un lato, per rafforzare ulteriormente l'impegno in queste direzioni, e dall'altro, per rendere ancora più visibile e comprensibile l'ampio lavoro già svolto dalla Camera, contribuendo a una continua crescita e innovazione al servizio delle comunità locali.

LE INDAGINI SULLE ATTIVITA' DEGLI UFFICI CAMERALI NEL 2024

Per monitorare la soddisfazione dei propri stakeholder, nel 2024 la Camera di Commercio, in collaborazione con la sua Azienda Speciale ISR, ha rafforzato ulteriormente il sistema di rilevazione avviato nell'ultima parte del 2023. Per garantire la comparabilità dei risultati, ciascun questionario ha previsto una domanda comune sul giudizio complessivo, con una scala da 1 a 5: 1 indica un giudizio "scarso", 2 "modesto", 3 "sufficiente", 4 "buono" e 5 "ottimo".

L'analisi comparativa della distribuzione dei giudizi degli stakeholder tra il 2023 e il 2024 delinea un quadro ricco di spunti.

L'aumento esponenziale del volume di feedback nel 2024, con un incremento di quasi cinque volte nel numero totale di questionari (da 698 a 3.286), testimonia il forte impegno nella misurazione della



soddisfazione. L'elemento trainante di questa crescita è rappresentato dall'introduzione dei totem interattivi presso gli sportelli dell'Anagrafico Certificativo, un punto di contatto primario con l'utenza a sportello. L'impatto di questa nuova modalità di rilevazione è evidente nel confronto dei dati: se nel 2023 solo 91 utenti avevano espresso un giudizio, nel 2024 si contano ben 2.254 risposte.

Nel 2024 il monitoraggio è stato esteso a due nuovi ambiti: i servizi legati all'ICT (in particolare la valutazione dell'attività di formazione per il personale interno all'ente) e alla gestione del Patrimonio (affitto di sale all'esterno), che si sono così aggiunti agli uffici già coinvolti nel 2023.

A livello aggregato della Camera di Commercio, la transizione da un 78% di "Ottimo" nel 2023 a un più equilibrato 38% di "Ottimo" e 58% di "Buono" nel 2024 suggerisce una visione complessiva della soddisfazione che, pur rimanendo elevata, presenta una maggiore articolazione. Questo potrebbe essere attribuibile non solo all'aumento del campione, ma anche all'inclusione di nuovi servizi che coinvolgono personale interno con dinamiche proprie.

Il significativo aumento delle risposte ha portato a una variazione nella distribuzione dei giudizi per l'"Anagrafico Certificativo", con una diminuzione della percentuale di "Ottimo" (dal 93% al 56%) e un contestuale aumento del "Buono" (dal 5% al 40%). Tale cambiamento sembra riflettere una maggiore granularità e un campione più rappresentativo delle diverse esperienze degli utenti, laddove la percezione precedentemente molto polarizzata verso l'eccellenza si è arricchita di una gamma più ampia di valutazioni positive.

Come anticipato l'introduzione nel 2024 della valutazione dei "servizi ICT" e "Patrimonio" ha arricchito il panorama delle valutazioni. Il servizio ICT, valutato in un contesto specifico di "valutazione" di digitalizzazione per il personale interno, mostra una dicotomia interessante: un solido 56% di "Buono" e un 28% di "Ottimo" indicano un apprezzamento generale, ma la presenza di un 16% di giudizi nei livelli inferiori (Livello 1-3) merita attenzione. Questo dato potrebbe essere indicativo di resistenze o difficoltà incontrate durante il processo di valutazione, suggerendo la necessità di comprendere meglio le ragioni di tale insoddisfazione.

Il servizio Patrimonio, dedicato all'affitto di spazi camerali a soggetti esterni, presenta una distribuzione più variegata (56% "Buono", 32% "Ottimo", 12% "Livello 1-3"), il che potrebbe riflettere la diversità delle esigenze e delle aspettative di un'utenza eterogenea proveniente dall'esterno.

Per quanto riguarda "Compliance normativa", trattandosi di un corso sulla normativa privacy per i colleghi interni, la sua valutazione riflette la percezione di questo specifico servizio da parte del personale. Nel 2023, su 86 questionari, il 70% dei giudizi era "Ottimo", il 29% "Buono" e solo l'1% nei livelli inferiori. Nel 2024, con un numero leggermente inferiore di rispondenti (73), si osserva una variazione: il 63% "Buono", il 34% "Ottimo" e il 3% nei livelli inferiori. Questa inversione nella prevalenza tra "Buono" e "Ottimo" potrebbe indicare una diversa percezione, pur sempre molto positiva, del corso nel 2024 rispetto al 2023 da parte dei colleghi.

Analizzando l'evoluzione dei servizi presenti in entrambi gli anni, si osservano dinamiche specifiche. Uffici che nel 2023 primeggiavano per la percentuale di giudizi "Ottimo", come "Regolazione del mercato" e "Prevenzione crisi e brevetti", pur mantenendo un elevato livello di soddisfazione complessiva, mostrano una leggera contrazione della quota di "Ottimo" a favore del "Buono". Questo potrebbe indicare una stabilizzazione delle aspettative o una maggiore consapevolezza dei margini di miglioramento da parte degli utenti.

Al contrario, il miglioramento riscontrato nell'ufficio "Attività regolamentate e d'ufficio", con una diminuzione significativa dei giudizi meno positivi, suggerisce possibili interventi migliorativi implementati nel corso dell'anno.

La costante elevata soddisfazione espressa per "Turismo e valorizzazione filiere" in entrambi i periodi conferma la qualità percepita di questo servizio. Passando all'ufficio "Internazionalizzazione", nel 2023, su 39 questionari, il 49% dei giudizi era "Ottimo", il 44% "Buono" e l'8% rientrava nei livelli inferiori (Livello 1-3).



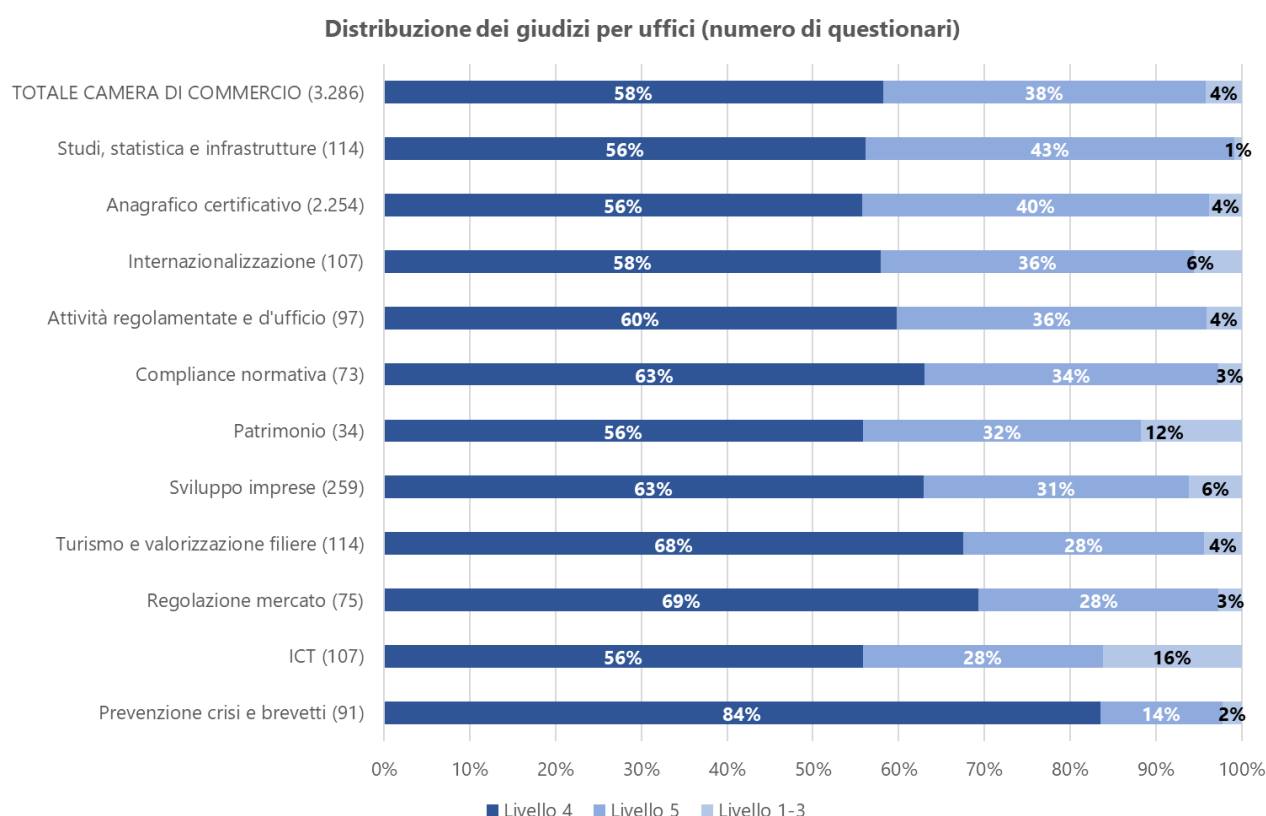
Nel 2024, con un campione significativamente più ampio di 107 questionari, si osserva un aumento della percentuale di "Buono" (58%) e una leggera diminuzione dell'"Ottimo" (36%), con una riduzione della quota di giudizi meno positivi (6%). Questa evoluzione suggerisce un miglioramento nella soddisfazione degli stakeholder nei confronti dei servizi di internazionalizzazione offerti dalla Camera di Commercio nel corso del 2024, con un aumento dei giudizi "Ottimo" e una minore incidenza di insoddisfazione.

Analizzando l'evoluzione del servizio "Studi, statistica e infrastrutture" si osserva un quadro interessante. Nel 2023, su un campione di 26 questionari, il 58% dei giudizi era "Ottimo" e il 42% "Buono", con nessuna valutazione nei livelli inferiori. Nel 2024, con un campione significativamente più ampio di 114 questionari, la distribuzione si mantiene positiva con il 43% di "Ottimo" e il 56% di "Buono", e una minima incidenza (1%) di giudizi nei livelli inferiori. Questo suggerisce una sostanziale stabilità nella percezione positiva di questo ufficio da parte degli stakeholder, nonostante l'aumento del numero di valutazioni.

Anche per l'ufficio "Sviluppo imprese" è possibile tracciare un'evoluzione: nel 2023, su 102 questionari, il 57% dei giudizi era "Ottimo", il 34% "Buono" e il 9% rientrava nei livelli inferiori (Livello 1-3). Nel 2024, con un campione più che raddoppiato a 259 questionari, si osserva un aumento della percentuale di "Buono" (63%) e una leggera diminuzione dell'"Ottimo" (31%), con una riduzione della quota di giudizi meno positivi (6%). Questo suggerisce un miglioramento nella percezione dei servizi offerti dall'ufficio "Sviluppo imprese" nel corso del 2024, con un aumento della soddisfazione complessiva e una diminuzione dell'insoddisfazione.

In conclusione, l'ampliamento del sistema di monitoraggio nel 2024, con un aumento significativo del volume di feedback e l'inclusione di nuovi servizi, fornisce una visione più completa della soddisfazione degli stakeholder.

L'analisi dettagliata dei dati a livello di singolo ufficio, tenendo conto del contesto specifico di erogazione del servizio e delle modalità di interazione con l'utenza (come nel caso dell'Anagrafico Certificativo e dell'ICT), si rivela fondamentale per identificare aree di eccellenza e aree che necessitano di interventi mirati per ottimizzare ulteriormente la già positiva esperienza degli stakeholder e promuovere il miglioramento continuo dell'offerta della Camera di Commercio.



LE INDAGINI SULLE MANIFESTAZIONI DELLA CCIAA TNO NEL 2024

Così come nel 2023, nel 2024 la Camera di Commercio ha organizzato direttamente, o contribuito alla realizzazione, di numerose iniziative di promozione economica. Tra queste, ha scelto di monitorare il gradimento da parte dei soggetti coinvolti (visitatori, attività commerciali-turistiche-culturali ed espositori) relativamente agli eventi su cui ha investito maggiormente e che registrano una significativa partecipazione di pubblico: Con_vivere (Carrara), Terre di Pisa Food & Wine Festival (Pisa) e Il Desco (Lucca).

L'indagine è stata curata dalla Camera di Commercio con il supporto dell'Azienda speciale ISR e il contributo operativo di un gruppo di intervistatori provenienti da alcune istituzioni scolastiche del territorio. In totale sono stati raccolti 1.463 questionari: 278 a Con_vivere, 542 al Food & Wine e 643 al Desco.

I risultati presentano il giudizio medio espresso su una scala da 1 a 5 (ottenuto ricalibrando una scala originaria da 1 a 10, dove 1 corrisponde a "pessimo", 10 a "ottimo" e 6 a "sufficiente"), oltre al voto medio complessivo di ciascuna manifestazione, calcolato ponderando i punteggi dei tre segmenti indagati. È stato inoltre elaborato un indicatore aggregato che sintetizza la valutazione complessiva dei tre eventi, per ciascuna delle categorie di utenti coinvolti.

Nel 2024 le manifestazioni promozionali sostenute dalla Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest hanno registrato, nel complesso, un miglioramento dei giudizi rispetto all'anno precedente, con un voto medio complessivo che sale da 4,0 a 4,1. L'incremento è trainato in particolare da un netto recupero delle valutazioni espresse dalle attività economiche coinvolte, che passano da una media di 3,5 nel 2023 a 3,8 nel 2024, segno di una maggiore soddisfazione da parte degli operatori locali rispetto all'efficacia delle iniziative.

Analizzando i singoli eventi, si conferma il buon apprezzamento del pubblico per Con_vivere a Carrara, che nonostante le difficoltà dovute alle due allerte meteo ha mantenuto un giudizio stabile da parte di tutti i target (visitatori, espositori e attività), con un voto medio complessivo pari a 3,9, identico a quello dello scorso anno. Un risultato che testimonia la solidità organizzativa dell'iniziativa e il suo radicamento nel territorio.

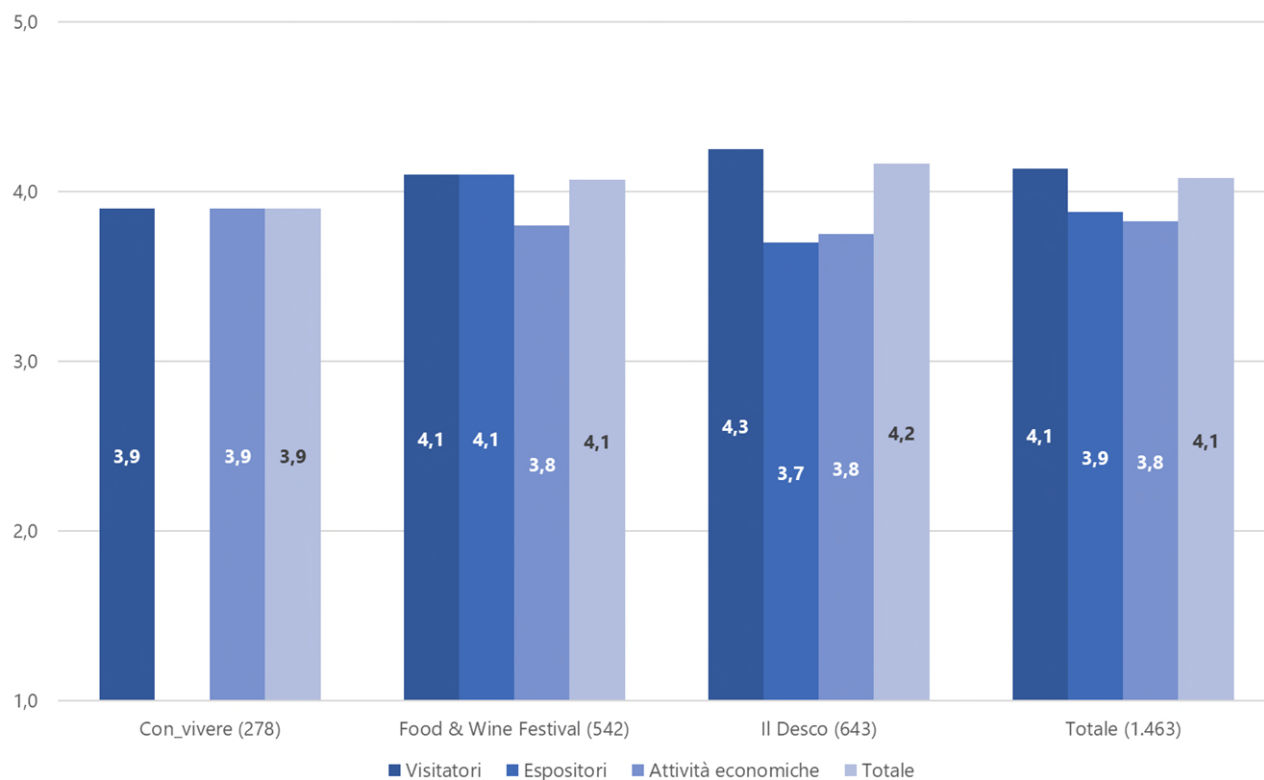
Risultati decisamente migliori rispetto al 2023 emergono per il Terre di Pisa Food & Wine Festival, che già nel 2023 aveva dovuto fronteggiare due giorni di pioggia su tre. Nel 2024 la manifestazione cresce in tutte le valutazioni: il giudizio medio complessivo sale da 4,0 a 4,1, con un sensibile incremento del gradimento da parte delle attività economiche (+0,3 punti) e una conferma dell'apprezzamento di visitatori ed espositori (entrambi a 4,1).

Il miglioramento più significativo si registra per Il Desco di Lucca, che nel 2023 aveva ottenuto le valutazioni più basse tra le tre manifestazioni e che nel 2024 ha registrato un giorno in meno di apertura, in particolare da parte delle attività economiche (3,3). Nel 2024 il voto medio complessivo sale a 4,2, con un notevole aumento delle valutazioni espresse dai visitatori (da 4,2 a 4,3) e dalle attività (+0,5 punti), a conferma di un'efficace azione di rilancio e di una maggiore integrazione dell'iniziativa nel tessuto economico e culturale locale.

Il confronto biennale mostra un chiaro miglioramento nella valutazione delle manifestazioni promosse dalla Camera di Commercio, sia per quanto riguarda il consolidamento del gradimento da parte del pubblico, sia per la crescente capacità di coinvolgere e soddisfare le imprese del territorio. In particolare, l'aumento dei giudizi positivi espressi dalle attività economiche può essere interpretato come segnale di una maggiore consapevolezza del potenziale economico generato da questi eventi, nonostante le difficoltà organizzative legate, in alcuni casi, a condizioni meteo avverse e alla possibile concorrenza con attività commerciali locali come ristoranti e negozi alimentari.



Giudizi medi delle manifestazioni TNO (numero di questionari). Voti da 1 a 5



2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

IL CONTESTO ESTERNO - SCENARIO SOCIO-ECONOMICO

Il 2024 è stato caratterizzato da un rallentamento dell'economia mondiale, con una crescita del PIL globale stimata al +3,3% rispetto al +3,5% del 2023 secondo il Fondo Monetario. Le tensioni commerciali, in particolare l'aumento dei dazi statunitensi verso quasi tutti i partner, con un'imposizione severa sulla Cina, hanno rappresentato un fattore di instabilità. Sebbene moratorie e accordi successivi abbiano mitigato le tensioni, il rischio di una ripresa resta elevato.

Il commercio globale ha superato le attese, trainato dai servizi (+6,8%), mentre il commercio di beni è cresciuto più lentamente (+2%). L'Europa, condizionata dalla debolezza tedesca, ha mostrato una crescita modesta. Le previsioni del FMI per il 2025 indicano una crescita globale rivista al ribasso (+2,8%), con l'Eurozona particolarmente debole (+0,9% nel 2024, +0,8% nel 2025).

In Italia, l'economia è cresciuta moderatamente (+0,7%) nel 2024, sostenuta dai consumi e dagli investimenti pubblici legati al PNRR, soprattutto nelle costruzioni. Le esportazioni hanno contribuito positivamente grazie al calo delle importazioni. Il mercato del lavoro ha registrato miglioramenti, con un aumento degli occupati (+1,5%) e il tasso di disoccupazione sceso al 6,6%. Il turismo ha raggiunto un nuovo record di presenze, trainato dai visitatori stranieri. Le proiezioni della Banca d'Italia per il 2025 stimano una crescita del PIL italiano dello 0,6%.

La Toscana ha mostrato una crescita economica positiva nel 2024, stimata da IRPET intorno allo 0,7% del PIL, in linea con l'andamento nazionale. L'occupazione è aumentata e la stagione turistica è stata favorevole, con un incremento delle presenze estere. L'industria ha ristagnato a causa della debolezza della domanda internazionale e delle condizioni finanziarie restrittive. Il settore delle costruzioni ha fornito un contributo positivo, mentre i servizi, in particolare turismo e ristorazione, hanno beneficiato dei flussi internazionali. Il commercio estero regionale ha subito un rallentamento, ma l'accordo USA-Cina ha ridotto i timori sui dazi per l'export toscano, in particolare per moda, meccanica e agroalimentare.

Nel 2024, l'economia della **provincia di Lucca** ha registrato una lieve crescita del valore aggiunto (+0,1%), inferiore alle medie regionale e nazionale. Le costruzioni sono cresciute dell'1%, mentre i servizi hanno avuto un aumento moderato (+0,5%). Il settore industriale ha continuato la sua flessione (-1,3%), in controtendenza rispetto al dato regionale e nazionale, mentre l'agricoltura ha mostrato una crescita del 3,4%. Le previsioni per il 2025 indicano una crescita del valore aggiunto dello 0,4%, trainata dai servizi (+0,8%), con un calo previsto per costruzioni (-1,9%), industria (-0,2%) e agricoltura (-2,3%). Le esportazioni di Lucca hanno raggiunto un record di 5,5 miliardi di euro nel 2024 (+7,5%), superando la media nazionale ma inferiore a quella regionale. La cantieristica nautica è stata il motore principale dell'export (+23,2%), insieme agli oli vegetali, mentre la carta ha registrato una flessione. L'export verso gli Stati Uniti, terzo mercato di riferimento, ha registrato una lieve flessione (-0,7%), con un marcato calo della nautica (-38,7%) ma un incremento significativo per l'olio d'oliva (+24%) e la meccanica per il settore cartario (+23,1%). Le tensioni commerciali rappresentano un rischio per l'export lucchese, in particolare per la meccanica e l'agroalimentare. Le imprese registrate a Lucca sono 40.368, con una lieve flessione complessiva (-0,1%) ma una crescita delle società di capitale (+2,7%). L'industria è stabile, mentre le costruzioni crescono dello 0,4%. L'agricoltura e i servizi sono in calo. L'imprenditoria straniera è in crescita (+4,7%), rappresentando l'11,6% delle imprese. Al contrario, le imprese femminili (-0,6%) e giovanili (-2,7%) sono in diminuzione. Il tasso di sopravvivenza a tre anni è del 71,8%, superiore alla media italiana. Il credito alle imprese ha mostrato una ripresa significativa nel 2024 (+11,2%), avvicinandosi ai livelli pre-pandemici, trainato dalle imprese di maggiori dimensioni. Le piccole imprese e quelle artigiane hanno visto una contrazione del credito. La qualità del credito alle imprese è migliorata, con un tasso di deterioramento

ridotto all'1,14%.

Il mercato del lavoro a Lucca ha mostrato un netto miglioramento nel 2024, con 171 mila occupati (+7 mila unità). Il tasso di occupazione è salito al 69,5%, e quello di disoccupazione è sceso al 4,7%. La Cassa Integrazione Guadagni si è dimezzata (-49,4%), in controtendenza rispetto ai dati regionali e nazionali. Permane la difficoltà nel reperire profili desiderati, con il 49% delle assunzioni programmate che ha presentato criticità. La produzione manifatturiera lucchese ha subito una contrazione contenuta (-0,9%) nel 2024, mostrando maggiore resilienza rispetto ai cali nazionali e regionali. I settori performanti includono carta-cartotecnica (+1,9%), cantieristica nautica e alimentare (+2,1%), mentre moda (-15,7%), meccanica, metallurgia e lapideo sono in sofferenza. Le imprese artigiane a Lucca sono 10.416, in calo dello 0,9% nel 2024. Le costruzioni artigiane calano dello 0,8%, e il manifatturiero perde l'1,4%. Le cooperative lucchesi mostrano un calo contenuto al netto delle cessazioni d'ufficio (-1,1%). L'edilizia lucchese ha mostrato segnali di rallentamento nel 2024, con una diminuzione del monte salari (-6,2%) e dei lavori pubblici. Le compravendite residenziali sono diminuite (-1,5%), ma i prezzi delle abitazioni sono continuati a crescere (+2%). Le vendite al dettaglio a Lucca sono aumentate nominalmente dello 0,5% nel 2024, trainate dalla grande distribuzione, ma in termini reali risultano negative a causa dell'inflazione. I punti vendita sono diminuiti del 2,7% nel 2024, con un calo del 7% negli ultimi cinque anni. Il commercio ambulante è crollato (-22%), mentre l'e-commerce è cresciuto del 70%. Il turismo a Lucca ha registrato una solida crescita nel 2024, con 4,8 milioni di presenze totali (+3,5%). La crescita è stata trainata dai turisti stranieri (+13,7%), mentre il turismo domestico è calato. Le aziende agricole lucchesi sono in lieve calo (-1,6%), ma il comparto agrituristico continua a espandersi. La produzione agricola ha visto un aumento dell'uva raccolta (+14,3%). L'export agroalimentare è cresciuto del 25,7%. La popolazione della provincia di Lucca è diminuita dello 0,3% nel 2024, attestandosi a circa 381 mila abitanti, a causa di un saldo naturale negativo. La presenza di cittadini stranieri è cresciuta del 4%.

La **provincia di Massa-Carrara** ha visto il suo valore aggiunto aumentare dello 0,4% nel 2024, leggermente inferiore alle medie regionale e nazionale. La crescita è stata sostenuta dalle costruzioni (+3,7%), mentre il settore industriale ha subito una marcata contrazione (-3,9%). I servizi hanno mantenuto una crescita moderata (+1,1%), e l'agricoltura ha mostrato un incremento significativo (+4,4%). Le previsioni per il 2025 indicano una crescita contenuta (+0,5%). Le esportazioni di Massa-Carrara hanno registrato una decisa contrazione (-20,6%) nel 2024, fermandosi a 2,12 miliardi di euro, principalmente a causa del calo della meccanica. Al netto della meccanica, l'export provinciale è cresciuto del 19,5% grazie al lapideo e alla cantieristica. Gli Stati Uniti sono il principale mercato di destinazione (+0,3%), trainati dal lapideo. Il tessuto imprenditoriale ha registrato una flessione dello 0,1% nel 2024, la prima dal 2020. Le società di capitale continuano a crescere, mentre le imprese individuali e le società di persone sono diminuite. L'industria è cresciuta nel numero di imprese (+0,6%), trainata da costruzioni e manifatturiero. Il tasso di sopravvivenza a tre anni è del 65,8%, inferiore alla media italiana. Il credito alle imprese ha continuato a mostrare segni di debolezza, con una contrazione degli impieghi vivi pari all'1,1% nel 2024, raggiungendo il livello più basso degli ultimi quattro anni. La contrazione ha interessato in particolare le piccole imprese (-10%) e gli impieghi a medio-lungo termine (-1,8%). Il settore delle costruzioni ha registrato la performance peggiore (-16,3%).

Il mercato del lavoro a Massa-Carrara ha confermato un solido recupero occupazionale nel 2024, con circa 81 mila occupati e un tasso di occupazione al 68,3%. Il tasso di disoccupazione è rimasto stabile al 6,2%. Permane un crescente mismatch tra domanda e offerta di lavoro, con il 50% delle imprese che fatica a trovare le figure professionali richieste. L'industria manifatturiera ha mostrato una lieve crescita (+0,8%) nel 2024, in controtendenza rispetto ai cali nazionali e regionali. Questa performance positiva è stata trainata dalla cantieristica nautica. Le imprese artigiane a Massa-Carrara sono 4.676, con una sostanziale stabilità sull'anno (-0,2%) ma un calo marcato rispetto al 2014 (-18,5%). Le costruzioni artigiane crescono leggermente (+0,4%).

Le cooperative sono in calo del 2,2% al netto delle cancellazioni d'ufficio. Il settore delle costruzioni e del mercato immobiliare ha mostrato segnali di rallentamento nel 2024, con una diminuzione del monte salari (-5,3%) e dei lavori pubblici. Il mercato residenziale ha registrato un calo del 7% delle compravendite. Le vendite al dettaglio a Massa-Carrara sono stimate in crescita nominale dello 0,6% nel 2024, ma in termini reali il risultato appare stagnante o leggermente negativo. I punti vendita sono diminuiti del 4,1% nel 2024, con un calo del 9% dal 2019. Il commercio ambulante è in forte calo (-23%), mentre il commercio online è cresciuto del 29%. Il turismo a Massa-Carrara ha registrato un lieve calo delle presenze turistiche (-1,7%) nel 2024, a fronte di una crescita degli arrivi (+1,3%). Il turismo domestico è calato, mentre quello estero è stabile e in ripresa. L'agricoltura ha mostrato un lieve aumento del numero di imprese (+0,4%) nel 2024. Il comparto agrituristico continua a espandersi. L'export agroalimentare è in forte crescita (+24,7%). La popolazione della provincia di Massa-Carrara è diminuita dello 0,1% nel 2024, attestandosi a 186.759 abitanti. La presenza di cittadini stranieri è aumentata del 6,7%. Il Porto di Marina di Carrara ha movimentato quasi 4,9 milioni di tonnellate di merci nel 2024, confermando i livelli del 2023 (-0,4%). Il traffico crocieristico è in forte recupero, più che raddoppiato rispetto al 2023.

Nel 2024, la **provincia di Pisa** ha registrato una crescita modesta del valore aggiunto (+0,1%), inferiore a Toscana e Italia, frenata dal rallentamento dell'industria e delle costruzioni. I servizi sono stati il traino dell'economia (+0,8%), mentre industria (-0,6%) e costruzioni (-4,9%) hanno avuto difficoltà. L'agricoltura ha registrato una lieve crescita (+0,3%). Per il 2025 si prevede un miglioramento complessivo (+0,5%), sostenuto dai servizi e da un lieve recupero del manifatturiero. L'export di Pisa ha registrato un calo significativo (-8,5%) nel 2024, dopo la contrazione già avvenuta nel 2023. La flessione è dovuta principalmente alla crisi di settori come cicli e motocicli, meccanica e abbigliamento (-37,6%). Alcuni settori, come le pelli (+0,4%) e le bevande, hanno mostrato segnali di tenuta o crescita. L'export pisano verso gli Stati Uniti è cresciuto del 47% in dieci anni, ma ha subito una flessione del 6,7% nel 2024. Preoccupa il possibile ritorno dei dazi USA sui prodotti europei. Il tessuto imprenditoriale di Pisa ha registrato un saldo positivo di 213 imprese (+0,5%) nel 2024, il miglior risultato dal 2021. La crescita è sostenuta dalle società di capitale (+2,8%), mentre le imprese individuali e le società di persone sono in calo. Il commercio prosegue la sua contrazione. Le imprese straniere sono in crescita (+3,5%), rappresentando il 13,8% del totale. L'imprenditoria femminile registra un lieve aumento (+0,5%). Il numero di imprese giovanili è in diminuzione dell'1,8%. Il tasso di sopravvivenza a tre anni delle nuove imprese pisane è del 69,5%, inferiore alla media nazionale. Il credito ha subito un calo nel biennio 2023-2024, con una contrazione complessiva di 563 milioni di euro, più accentuata rispetto alla media regionale e nazionale. La riduzione del credito alle imprese (-6,3% nel 2024) sembra dovuta a una minore domanda da parte delle aziende. Gli investimenti produttivi sono crollati (-65,5%). La contrazione interessa tutte le dimensioni d'impresa, con un impatto particolarmente forte sulle imprese artigiane (-12%) e sui settori manifatturiero, servizi e costruzioni. Il mercato del lavoro pisano ha mostrato una sostanziale stabilità nel numero complessivo degli occupati nel 2024, anche se l'occupazione maschile è cresciuta (+3%) e quella femminile è diminuita (-2,4%). Il tasso di disoccupazione è diminuito al 4,8%. Si è registrato un preoccupante raddoppio delle ore di cassa integrazione guadagni, passate da 2,4 a 4,6 milioni, soprattutto nel comparto pelli, cuoio e calzature. Permane una forte difficoltà nel reperire profili desiderati, con la metà delle posizioni difficili da coprire. La produzione industriale pisana ha registrato una contrazione dell'8,4% nel 2024, superiore al calo nazionale e regionale, riflettendo una congiuntura fragile aggravata dalle difficoltà nei settori della moda e dei mezzi di trasporto. La flessione produttiva è proseguita anche nei primi tre mesi del 2025 (-7,8%). Il sistema moda è tra i più colpiti (-16,8% nel 2024), mentre il farmaceutico si conferma resiliente (+6,8% nel primo trimestre 2025). La crisi si riflette sul mercato del lavoro, con un calo del fabbisogno di manodopera e forti difficoltà di reclutamento. La provincia di Pisa conta oltre 9.800 imprese artigiane, sostanzialmente stabili rispetto all'anno precedente (-0,1%). Il settore costruzioni resta il più rilevante con 3.910 imprese (+0,6%), trainato dagli incentivi. Le cooperative pisane rimangono stabili (+0,2%).

Il settore edile di Pisa mostra segnali di difficoltà nel 2024, con una diminuzione del monte salari (-4%) e dei lavori pubblici. Il mercato immobiliare ha mostrato segnali di parziale ripresa, con le compravendite residenziali diminuite solo dello 0,8%. I prezzi medi degli affitti sono cresciuti del 3,8%. Le vendite al dettaglio a Pisa mostrano un deciso rallentamento nel 2024, con una crescita nominale limitata allo 0,5%, e in termini reali risultano negative a causa dell'inflazione. I punti vendita del commercio-pubblici esercizi sono diminuiti del 2,4% nel 2024, e del 9% tra il 2019 e il 2024. Il commercio ambulante è stato particolarmente colpito (-30%), mentre le imprese dell'e-commerce sono cresciute (+54%). La somministrazione ha mostrato una leggera crescita degli esercizi (+1%), trainata dalla ristorazione (+9%), mentre i bar sono calati del 13%. Il turismo in provincia di Pisa ha mostrato segnali di ripresa nel 2024, trainato dai flussi internazionali, con un aumento delle presenze complessive del 4,8%. La crescita è stata spinta dal turismo straniero (+12,8% presenze), mentre il turismo domestico è calato (-6,6%). Le locazioni turistiche sono cresciute del 40%, superando le 640 mila presenze. Il numero di imprese agricole è in calo (-0,9%), mentre prosegue la crescita degli agriturismi. L'export agroalimentare è molto positivo, trainato dal vino (+8,8%), soprattutto verso gli Stati Uniti (+34,3%). Il biologico conferma la sua rilevanza. La provincia di Pisa ha registrato una lieve crescita demografica (+0,2%) nel 2024, raggiungendo i 418.561 residenti. Il saldo naturale resta negativo, ma il saldo migratorio positivo ha compensato il calo. La popolazione straniera è cresciuta del 3%. L'aeroporto di Pisa ha superato i 5,5 milioni di passeggeri nel 2024 (+8,6% sul 2023), superando i livelli pre-Covid. La crescita è stata trainata dal traffico internazionale (+10,4%). Anche il traffico merci è cresciuto (+1,3%).

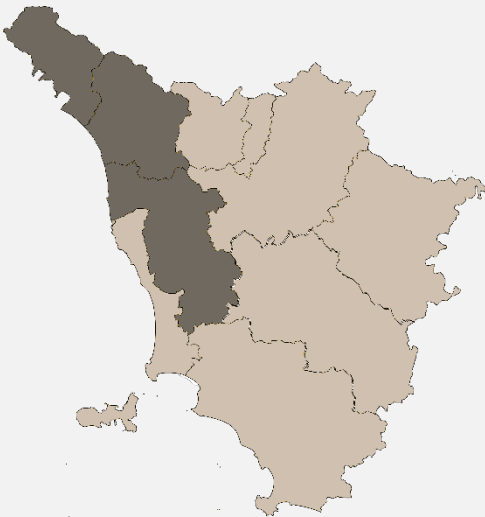
L'**indagine ClimalImpresa**, realizzata tra aprile e maggio 2025, dipinge un quadro di rallentamento per le province di Lucca, Massa-Carrara e Pisa. Il saldo tra le imprese con fatturato in aumento e quelle in diminuzione si è assottigliato a soli +3 punti percentuali nel 2024 rispetto al 2023 (+6). Nonostante l'incertezza, il Turismo e i Servizi si sono distinti per le migliori performance. L'Artigianato mostra segnali di miglioramento e l'Industria è tornata in territorio positivo, trainata dall'export. Il Commercio si conferma il settore più in difficoltà. A livello territoriale, Massa-Carrara ha mostrato gli andamenti più favorevoli per il fatturato con un saldo di +18 punti percentuali, seguita da Lucca con un saldo di +12 punti percentuali. Pisa ha registrato lo scenario più critico, con un saldo negativo di -11 punti percentuali. Sul fronte occupazionale, il mercato del lavoro si è dimostrato resiliente, con un aumento complessivo degli addetti nel 28% delle imprese. Massa-Carrara si distingue con un saldo occupazionale di +26 punti percentuali, Lucca con +18 punti percentuali e Pisa con +13 punti percentuali.

Le previsioni per il 2025 indicano una cautela generale, tendente al pessimismo, con un saldo negativo di -8 punti percentuali per le aspettative di fatturato complessive. Le attese per il 2025 mostrano forti differenziazioni territoriali: Massa-Carrara si mantiene ottimista (+14 punti percentuali), Lucca è più incerta (-6 punti percentuali), e Pisa è decisamente pessimista (-20 punti percentuali). Le imprese devono affrontare criticità come la perdita del potere d'acquisto delle famiglie, l'aumento dei costi energetici, i cambiamenti nei comportamenti di consumo e le misure protezionistiche. Per fronteggiare tali sfide, le strategie per il 2025 si concentrano sulla pianificazione economico-finanziaria, la digitalizzazione e la collaborazione tra imprese.



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

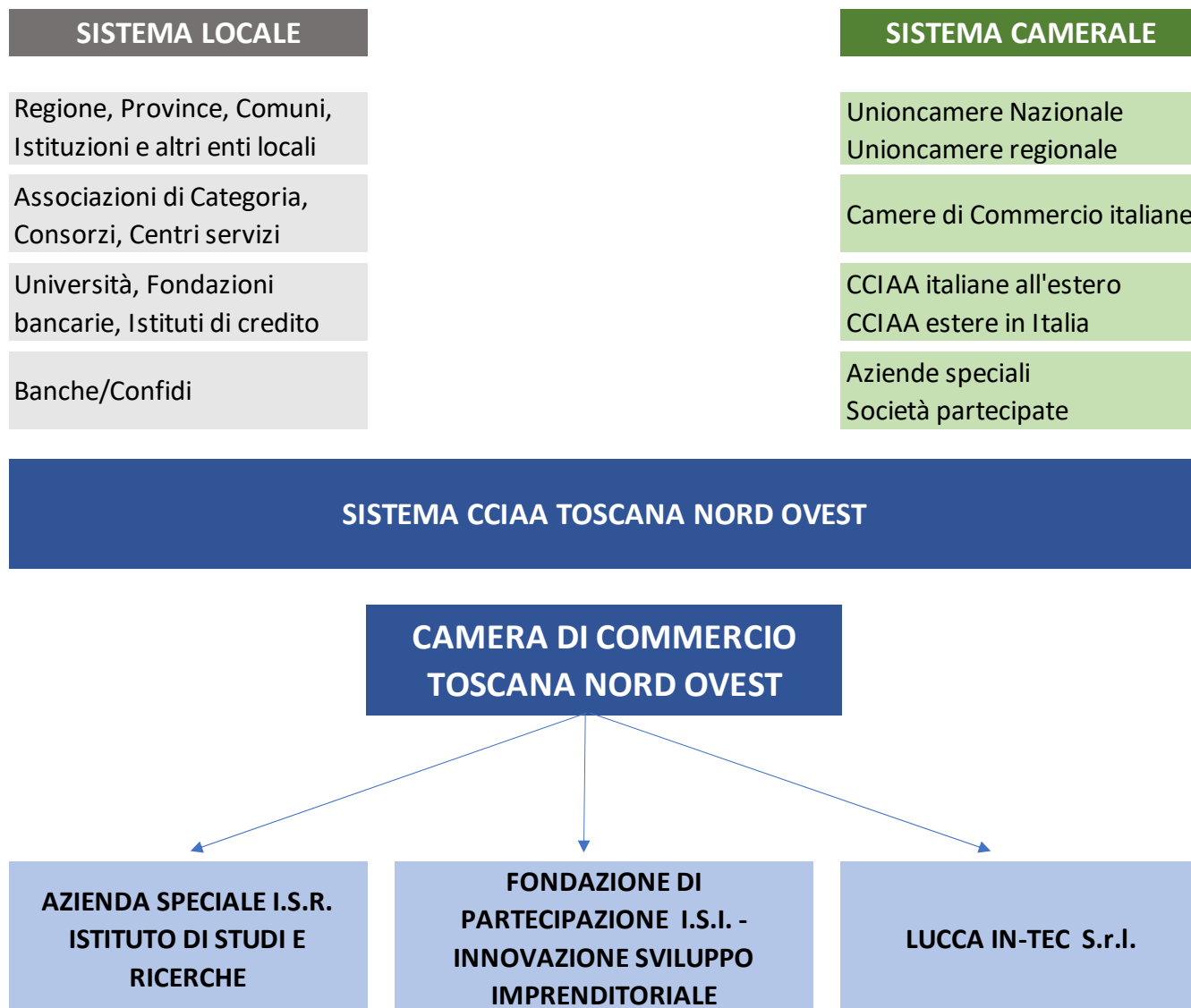
Comuni	87	
Superficie	5.373 kmq	
Popolazione	986.013	(residenti a dicembre 2024)
Popolazione straniera	93.500	(residenti a dicembre 2024)
Valore aggiunto	31,9 MLD € +0,1%	(anno 2024, a prz. correnti) var % vs 2023 a prz. costanti (Prometeia)
Export	11 MLD € -4,1%	(anno 2024) var % vs 2023
Imprese registrate	102.483	(dicembre 2024)
↳ di cui straniere	12.085	
↳ di cui giovanili	7.135	
↳ di cui femminili	12.898	(dicembre 2024)
↳ di cui artigiane	24.895	
Occupati	438.000 +7.000	(anno 2024) vs 2023
Disoccupati	22.000 -7.000	(anno 2024) vs 2023
Turisti (presenze totali comprese locazioni)	10.216 MILA +3,4%	(anno 2024) var % vs 2023
Credito (prestiti vivi)	22,5 MLD € +1,6%	(dicembre 2024) var % vs 2023





IL SISTEMA DI GOVERNANCE INTEGRATA

Il dialogo e la partecipazione alla rete interistituzionale, in cui si articolano le strategie di sviluppo delle politiche di promozione e tutela del mercato, potenziano l'azione camerale, incrementandone l'efficacia e l'efficienza, mediante un dialogo privilegiato e la possibilità di ottenere sinergie nella gestione delle risorse.



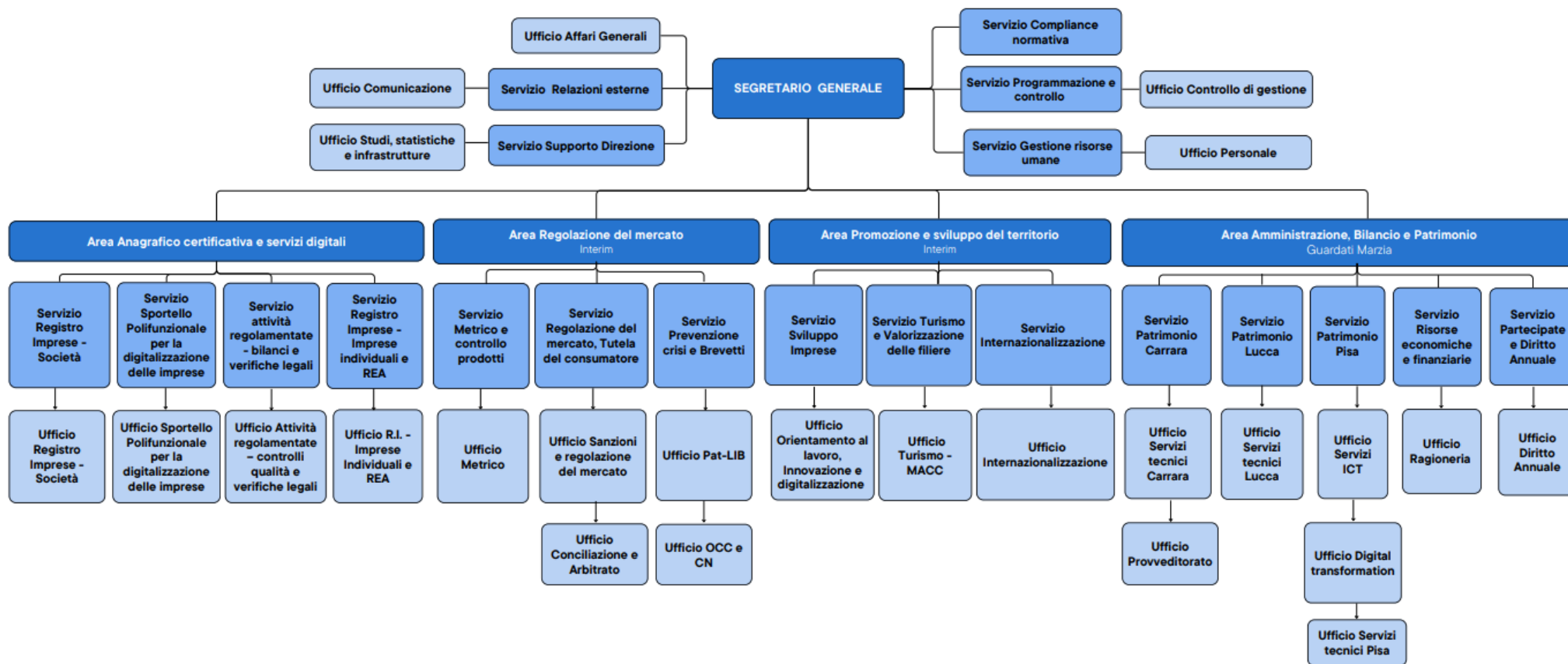
IL CONTESTO INTERNO

Al vertice della struttura vi è il Segretario generale con l'Area di staff. Oltre all'Area assegnata al Segretario Generale, la Camera di Commercio della Toscana Nord Ovest è articolata in 4 Aree dirigenziali, delle quali una è affidata, in via transitoria, alla responsabilità di dirigenti diversi.

Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici.

Alla data del 31 dicembre 2024 la microstruttura camerale è la seguente, come descritta nell'organigramma che segue:

ORGANIGRAMMA CCIAA TNO AL 31 DICEMBRE 2024





LIVELLI ORGANIZZATIVI

La CCIAA TNO al 31 dicembre 2024 conta 114 dipendenti di cui:

- 1 Segretario generale
- 2 dirigenti
- 32 dell'area professionale Funzionari
- 65 dell'area professionale Istruttori
- 14 dell'area professionale Operatori esperti

I dipendenti non dirigenti a tempo indeterminato sono 111 e nessuno a tempo determinato.

I dipendenti part time sono 14.

La CCIAA TNO, inoltre, si avvale della propria **Azienda Speciale ISR "Istituto Studi e Ricerche"**, 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 e con il coordinamento del Servizio Supporto Direzione, 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.

Pertanto, oltre ai dipendenti camerali, la CCIAA TNO si avvale anche del personale dipendente della propria azienda speciale "ISR".

Attualmente l'ISR ha 5 dipendenti, di cui 3 donne; tutti i dipendenti sono assunti a tempo indeterminato, con 2 part time.

Nelle tabelle successive si riporta sinteticamente la distribuzione del personale camerale per area professionale, classi di età, titolo di studio, anzianità di servizio e tipologia contrattuale.

Composizione del personale per area professionale al 31/12			
Categoria	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Segretario generale	1	1	1
Dirigenti	3	3	2
Funzionari	32	31	32
Istruttori	70	70	65
Operatori Esperti	15	15	14
Operatori	1	1	0
Totale	122	121	114



Composizione del personale per classi di età al 31/12			
Classi di età	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
20 - 29	0	0	0
30 - 39	0	0	0
40 - 49	25	19	14
50 - 59	73	68	62
60 e oltre	24	34	38
TOTALE	122	121	114

Composizione del personale per anzianità di servizio			
Anzianità di servizio	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
0 - 5	0	0	1
6 - 10	4	1	0
11 - 15	12	10	19
16 - 20	22	15	12
21 - 25	20	20	20
26 - 30	29	38	26
31 - 35	25	21	16
36 - 40	9	15	19
> 40	1	1	1
TOTALE	122	121	114

Dotazione di personale per titolo di studio			
Titolo di studio	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
scuola dell'obbligo	9	9	8
diploma	54	53	50
laurea	59	59	56
TOTALE	122	121	114

Composizione del personale per tipologia contrattuale			
	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Full time	104	104	100
Part time	18	17	14
Totale	122	121	114

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

**LE RISORSE**

Principali risultanze del Conto economico 2024

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

In particolare, si segnala che per le iniziative di carattere promozionale (Interventi economici) sono stati riversati direttamente a imprese e territorio 8,1 milioni di euro.



Attivo dello Stato Patrimoniale:

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

Passivo dello Stato Patrimoniale:

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



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

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

3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il Programma Pluriennale 2023 – 2027 ha identificato 3 Ambiti strategici, a loro volta articolati in 16 Obiettivi strategici, con i quali si intende dare forma alle strategie funzionali alla creazione del valore pubblico, come rappresentato nella seguente tabella che evidenzia il raccordo tra Ambiti strategici, Obiettivi strategici, BSC (strumento di supporto utilizzato dall’Ente camerale nella gestione strategica) e Missioni dell’Ente (Decreto MEF 27.3.2013).



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	PROCESSI INTERNI	
	01.06 - Migliorare la trasparenza della camera di commercio e le azioni di prevenzione della corruzione		
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		
	02.05 - 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.		
	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		
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	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		

3.0 - Albero della performance

L'Albero della Performance della Camera di Commercio della Toscana Nord Ovest è stato elaborato secondo uno schema logico in grado di rappresentare i legami tra gli Ambiti strategici, gli Obiettivi strategici e gli Obiettivi Operativi.

Di seguito si propone l'analisi del livello di realizzazione degli Obiettivi mediante la segnaletica "a semaforo":



Ambito strategico (AS)	Obiettivo strategico (OS)	Obiettivo/Progetto operativo (OO/PO)
AS_01 Ottimizzazione della struttura e delle risorse	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	OO_01.01.01 - Costruiamo CCIAA Toscana Nord-Ovest
		PO_01.01.02 – Percorsi di sviluppo
		PO_01.01.03 – Attuazione Piano Occupazionale
		PO_01.01.04 – Gestione del clima organizzativo
	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	OO_01.02.01 - Attivazione di un sistema di ascolto sistemico dell'utenza e di rilevazione della customer satisfaction
		PO_01.02.03 - Sviluppo della comunicazione interna: adozione Intranet camerale e smaterializzazione delle procedure interne
		PO_01.02.04 - Sviluppo dell'accessibilità e dei servizi digitali, anche con tecnologie AI
		PO_01.02.06 - Razionalizzazione e aggiornamento della gestione documentale in ottica di smaltimento archivi fisici
		PO_01.02.07 - Potenziamento della formazione/informazione rivolta all'utenza professionale, avvalendosi delle piattaforme del sistema camerale
		PO_01.02.08 - Sviluppo del controllo di gestione in ottica di efficientamento dei processi
	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	PO_01.03.01 - Sviluppo della customer relationship
		PO_01.03.02 - Impostazione di una digital media strategy dell'Ente integrata con quella delle partecipate (sito web, canali social, newsletters)
		PO_01.03.04 - Supporto alla comunicazione istituzionale degli organi



Ambito strategico (AS)	Obiettivo strategico (OS)	Obiettivo/Progetto operativo (OO/PO)
	OS_01.04 - Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento	PO_01.04.01 - Lavori per l'efficientamento energetico delle sedi camerali
		PO_01.04.02 - Valorizzazione del patrimonio archivistico dell'Ente
		PO_01.04.03 - Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare
		PO_01.04.04 - Gestione Centro Congressi MACC
		OO_01.04.04 - Gestione delle partecipate
	OS_01.05 - Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse	PO_01.04.05 - Gestione sale sedi di Lucca e Massa Carrara
		PO_01.05.01 - Azioni per il miglioramento della riscossione del diritto annuale
		OO_01.05.01 - Sviluppare un servizio di Fund Raising a supporto delle iniziative camerali
	OS_01.06 - Migliorare la trasparenza della camera di commercio e le azioni di prevenzione della corruzione	OO_01.05.02 - Incrementare il valore distribuito al sistema economico dal sistema camerale della Toscana Nord-Ovest nel suo complesso
		OO_01.06.01 - Carta dei servizi: rispetto dei tempi degli adempimenti previsti
		PO_01.06.01 - Miglioramento della trasparenza E anticorruzione dell'ente - Formazione del personale TNO in materia di trasparenza e anticorruzione
		OO_01.06.05 - Pubblicità dell'attività degli organi camerali
		OO_01.06.06 - Privacy dell'Ente
AS_02 - Crescita delle imprese e del territorio	OS_02.01 - Stimolare lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali quale fattori di competitività dell'area Toscana nord ovest	PO_02.01.02 - Realizzazione di studi e ricerche sullo sviluppo infrastrutturale anche in compartecipazione con ISR e soggetti terzi
	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	PO_02.01.03 - Progetto Easy 2 log - Interreg marittimo Italia-Francia 2021/2027
		PO_02.02.01 - Studio e analisi dei territori di TNO e valutazione dell'impatto delle principali iniziative realizzate in collaborazione con ISR
		OO_02.02.03 - Studio e analisi del gradimento dell'immagine camerale sul territorio
	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	PO_02.03.01 - Sviluppo delle attività dei Punti Impresa Digitale
		PO_02.03.02 - Promozione della transizione energetica
		PO_02.03.04 - Supporto al programma di incubazione del Polo Tecnologico Lucchese

Ambito strategico (AS)	Obiettivo strategico (OS)	Obiettivo/Progetto operativo (OO/PO)
	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	OO_02.04.01 - Capacità di risposta dello Sportello Internazionalizzazione
		PO_02.04.01 - Sviluppo progetto nazionale di informazione, formazione, sostegno all'export dell'Italia (SEI)
		PO_02.04.02 - Organizzazione diretta B2B e Incoming
	OS_02.05 - Sostenere la filiera del turismo, delle imprese culturali e creative e la valorizzazione integrata del territorio	PO_02.05.01 - Sviluppo destinazione turistica DMO TerrediPisa
		PO_02.05.02 - Sviluppo brand The Lands Giacomo Puccini in collaborazione con Lucca Promos
		PO_02.05.06 - Iniziative di qualificazione delle filiere agroalimentari
	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	PO_02.06.01 - Promuovere la cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie per l'orientamento al lavoro ed alle professioni, con particolare attenzione alle materie STEM (prog MISE 20% - lett. E) - FdP
AS_03 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo	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	OO_03.01.01 - Sistematici interventi alla ricerca della qualità dei big data del Registro delle Imprese al fine di valorizzare il patrimonio informativo anche in ottica di legalità
		OO_03.01.02 - Monitoraggio e gestione qualità erogata (es. tempi) e percepita (es. varietà canali, soddisfazione), in ottica di impegno nei confronti dell'utenza, al miglioramento continuo (carta servizi-registri..)
		OO_03.01.03 - Riorganizzazione Area Anagrafico certificativa e servizi digitali
		PO_03.01.03 - Gestione proattiva dei servizi innovativi per supportare la digitalizzazione delle imprese (firma digitale, SPID; registri digitali, certificati in azienda, carta dei servizi, servizi digitali)
	OS_03.02 - Implementare le attività di regolazione del mercato, sviluppo accordi interistituzionali, collaborazioni con le associazioni dei consumatori (metrico, vigilanza, sportello consumatori)	PO_03.02.01 - Promozione cultura brevettuale
		PO_03.02.02 - Assicurare le attività di regolazione del mercato(metrologia legale, orafi, calzature, settore moda, dispositivi di protezione individuali, emissioni CO2, centri tecnici ecc...)
		OO_03.02.02 - Efficientamento processo sanzionatorio
		PO_03.02.03 - Attuazione controlli in Convenzione Vigilanza prodotti con UN/MISE



Ambito strategico (AS)	Obiettivo strategico (OS)	Obiettivo/Progetto operativo (OO/PO)
	OS_03.03 - Supportare la sfida del paese per una giustizia più rapida e efficace sviluppando le attività di mediazione e arbitrato	PO_03.03.01 - Affermazione della Camera Arbitrale di TNO quale strumento efficace di soluzione alternativa delle liti
		PO_03.03.02 - Sviluppo delle attività di mediazione/conciliazione, anche su specifiche tematiche
	OS_03.04 - Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa, la crescita della cultura finanziaria	OO_03.04.01 - Promozione dell'Organismo di Composizione della Crisi



Obiettivo non raggiunto



Obiettivo raggiunto parzialmente



Obiettivo raggiunto

Segue la rappresentazione visuale sintetica della performance conseguita dalla Camera di Commercio nel 2024, attraverso la quale si rappresenta, insieme con i nessi tra gli Ambiti strategici, gli Obiettivi strategici e gli Obiettivi operativi, la visualizzazione quantitativa delle risorse promozionali utilizzate per gli obiettivi, secondo la segnaletica del “semaforo”.

Complessivamente le risorse di carattere promozionale (interventi economici) destinate allo sviluppo del territorio di competenza camerale per il 2024, ammontano a € 8.171.282,00 a fronte dei € 5.803.045,00 del 2023.

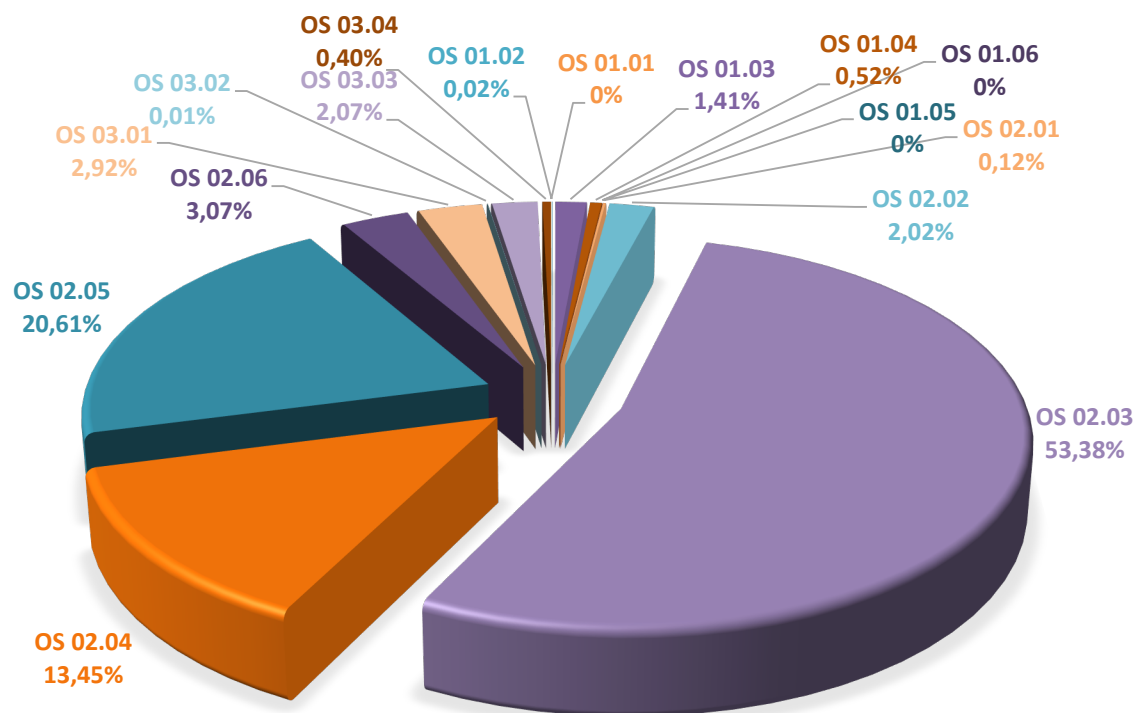


CCIAA Toscana Nord Ovest							
	OBIETTIVI STRATEGICI (OS)					OBIETTIVI/PROGETTI OPERATIVI (OO-PO) DISCENDENTI DALL'OS	
	Codice OS	% Performance OS		Risorse promozionali utilizzate	Livello assorbimento risorse promozionali	N. OO-PO	Performance OO-PO
AMBITO STRATEGICO_01 Ottimizzazione della struttura e delle risorse	OS_01.01	99,58%	●	€ 0,00	0,00%	4	●
	OS_01.02	100,00%	●	€ 1.952,00	0,02%	6	●
	OS_01.03	100,00%	●	€ 115.245,84	1,41%	3	●
	OS_01.04	99,90%	●	€ 42.425,37	0,52%	6	●
	OS_01.05	100,00%	●	€ 0,00	0,00%	3	●
	OS_01.06	100,00%	●	€ 0,00	0,00%	4	●
	AS_01	99,91%		€ 159.623,21	1,95%	26	
AMBITO STRATEGICO_02 Crescita delle imprese e del territorio	OS_02.01	100,00%	●	€ 9.825,00	0,12%	2	●
	OS_02.02	100,00%	●	€ 165.000	2,02%	2	●
	OS_02.03	99,59%	●	€ 4.361.479,94	53,38%	3	●
	OS_02.04	100,00%	●	€ 1.098.550,02	13,45%	3	●
	OS_02.05	100,00%	●	€ 1.684.171,64	20,61%	3	●
	OS_02.06	99,17%	●	€ 250.713,54	3,07%	1	●
	AS_02	99,79%		€ 7.569.740,14	92,65%	14	
AMBITO STRATEGICO_03 Semplificazione ed	OS_03.01	99,91%	●	€ 238.844,13	2,92%	4	●
	OS_03.02	100,00%	●	€ 1.128,32	0,01%	4	●
	OS_03.03	100,00%	●	€ 169.306,49	2,07%	2	●
	OS_03.04	100,00%	●	€ 32.639,81	0,40%	1	●
	AS_03	99,98%		€ 441.918,75	5,40%	11	

- performance $\geq 91\%$
- performance compresa tra 50% e 90%
- performance ≤ 49



L'assorbimento delle risorse promozionali sugli obiettivi strategici definiti nella RPP 2024



3.1 - Rendicontazione degli obiettivi strategici triennali

Di seguito i risultati nel dettaglio, ottenuti con riferimento ai target annuali associati ai singoli obiettivi strategici triennali.

AS_01 - Ottimizzazione della struttura e delle risorse				
Obiettivo strategico	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%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
Risultato misurato obiettivo	99,58 %			
Valutazione obiettivo	Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IS_0101_Rilevazione benessere organizzativo <i>Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficienza)</i>	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	>= 1,00 N.	0,99 N.	-0,01 N.
IS_0101_Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale. <i>Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative progettate anche in collaborazione con Unioncamere (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	N. di dipendenti (personale dirigente e non) che hanno seguito attività formative per un totale di almeno 24 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	>= 90,00 %	95,61 %	+5,61 %
Obiettivo strategico	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%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
Risorse economiche 2024	1.952,00 Euro			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IS_0102_A3.1_02_Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM <i>Misura la capacità della Camera di raggiungere i target delle attività camerali attraverso attività di comunicazione multicanale. (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n" / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 25,00 %	27,15 %	+2,15 %
IS_0102_Grado di accessibilità digitale della comunicazione camerale istituzionale <i>(Peso: 50,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	Valutazione stato conformità dei siti di proprietà dell'ente e dei bracci operativi	Entro 31/12/2024	16/09/2024	-106,00 gg
Obiettivo strategico	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%)				
Programma (D.M. 27/03/2013)	002 - Indirizzo politico			
Risorse economiche 2024	115.245,84 Euro			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IS_0103_Protocolli di intesa sottoscritti <i>Esprime la volontà di creare sinergie sul territorio</i> (Peso: 100,00%) (Tipologia: Volume)	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	>= 5,00 N.	9,00 N.	+4,00 N.
Obiettivo strategico 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%)				
Programma (D.M. 27/03/2013)	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
Risorse economiche 2024	42.425,37 Euro			
Risultato misurato obiettivo	99,90 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IS_0104_Indice di struttura primario <i>Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.</i> (Peso: 50,00%) (Tipologia: Salute economica)	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	>= 135,00 %	144,83 %	+9,83 %
IS_0104_Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente <i>Esprime la volontà della Camera di monitorare e contenere nel tempo i consumi di energia elettrica (escluso sede Carrara)</i> (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N). / N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1).	<= 97,00 %	97,19 %	+0,19 %
Obiettivo strategico OS_01.05 - Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse (Peso: 16,66%)				
Programma (D.M. 27/03/2013)	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IS_0105_EC07_rev2023_Capacità di generare proventi aggiuntivi (consolidata) <i>Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla CCIAA oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.</i> (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri (CCIAA) + Proventi da gestione di beni e servizi (CCIAA) + Proventi Correnti al netto dei trasferimenti infragruppo (AASS) / Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA) + Proventi Correnti al netto dei trasferimenti infragruppo (AASS)	>= 9,00 %	12,32 %	+3,32 %
IS_0105_B3.1_02_Percentuale di incasso	Totale Diritto Annuale incassato entro	>= 70,00 %	71,32 %	+1,32 %



del Diritto annuale <i>Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza del 31/12. (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni			
IS_IS0102_EC27_Indice equilibrio strutturale <i>Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali (Peso: 25,00%) (Tipologia: Salute economica)</i>	(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)	>= 15,00 %	15,38 %	+0,38 %
IS_0105_Tempestività dei pagamenti (MEF) <i>Misura la tempestività dei pagamenti ed è calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento. (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	Somma per ciascuna fattura per transazione commerciale, dei gg effettivi tra data di scadenza fattura o richiesta equivalente di pagamento e data pagamento ai fornitori moltiplicata per importo dovuto / Somma degli importi pagati nel periodo di riferimento.	<= 0,00 N.	-16,91 N.	-16,91 N.
Obiettivo strategico	OS_01.06 - Migliorare la trasparenza della camera di commercio e le azioni di prevenzione della corruzione (Peso: 16,66%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IS_0106_DFP 4.3_Grado di trasparenza dell'amministrazione <i>Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	>= 0,97 N.	1,00 N.	+0,03 N.
IS_0106_Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc., effettuate dall'Ufficio/Servizio verso la propria utenza <i>Misura il gradimento dell'utenza rispetto ai servizi di competenza rilevato mediante l'indagine continua condotta da ISR sulla soddisfazione degli utenti (Peso: 50,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	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	>= 72,00 %	99,12 %	+27,12 %
AS_02 - Crescita delle imprese e del territorio				

Obiettivo strategico		OS_02.01 - Stimolare lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali quale fattori di competitività dell'area Toscana nord ovest (Peso: 16,66%)		
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
Risorse economiche 2024		9.825,00 Euro		
Risultato misurato obiettivo		100,00 %		
Valutazione obiettivo		 Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IS_0201_Numero di analisi preliminari presentate dalla CCIAA sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato. <i>Esprime l'impegno camerale sulla tematica infrastrutturale del territorio (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato	>= 3,00 N.	4,00 N.	+1,00 N.
Obiettivo strategico		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%)		
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
Risorse economiche 2024		165.000,00 Euro		
Risultato misurato obiettivo		100,00 %		
Valutazione obiettivo		 Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IS_0202_Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese <i>Esprime la capacità della Camera di analizzare i sistemi produttivi del territorio e i trends settoriali per offrire elementi di stimolo alla competitività delle imprese. (Peso: 100,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese	>= 11,00 N.	20,00 N.	+9,00 N.
Obiettivo strategico		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%)		
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
Risorse economiche 2024		4.361.479,94 Euro		
Risultato misurato obiettivo		99,59 %		
Valutazione obiettivo		 Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IS_0203_OC_TD_03_Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID <i>Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID (Peso: 25,00%) (Tipologia: Volume)</i>	N. partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID nell'anno N	>= 900 N.	1.591,00 N.	+691,00 N.



IS_0203_OC_DTDE_01_Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese <i>Misura l'incidenza degli assessment condotti sulla doppia transizione (digitale ed ecologica) rispetto al bacino imprenditoriale di riferimento (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti sulla Doppia Transizione / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 22,00 N.	47,85 N.	+25,85 N.
IS_0203_OC_DTDE_02_Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate <i>Indica il volume delle attività informative e di sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla doppia transizione (Peso: 25,00%) (Tipologia: Volume)</i>	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	>= 30,00 N.	59,00 N.	+29,00 N.
IS_0203_OC_DTDE_04_Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite <i>Rappresenta l'evoluzione della maturità digitale delle imprese assistite rispetto all'esercizio precedente (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	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	>= 109 %	107,20 %	-1,80 %
Obiettivo strategico	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%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Internazionalizzazione e Made in Italy			
Risorse economiche 2024	1.098.550,02 Euro			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IS_0204_OC_Int_01_Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione <i>Misura la numerosità delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione (promozione, formazione, seminari, ecc.) (Peso: 33,00%) (Tipologia: Volume)</i>	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N	>= 600 N.	725 N.	+125 N.
IS_0204_OC_Int_02_Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati <i>Esprime il volume di attività degli incontri e degli eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema (Peso: 33,00%) (Tipologia: Volume)</i>	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	>= 22,00 N.	79,00 N.	+57,00 N.
IS_0204_OC_Int_03 Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione <i>Misura l'incidenza delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese esportatrici (Peso: 34,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N / Numero imprese esportatrici <i>(Fonte Elaborazione Tagliacarne su dati ISTAT Osservatorio camerale)</i>	>= 13,00 %	25,46 %	+12,46 %



Obiettivo strategico		OS_02.05 - Sostenere la filiera del turismo, delle imprese culturali e creative e la valorizzazione integrata del territorio (Peso: 16,66%)		
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
Risorse economiche 2024		1.684.171,64 Euro		
Risultato misurato obiettivo		100,00 %		
Valutazione obiettivo		 Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IS_0205_EC19.1_Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione <i>Misura il valore del diritto annuale (al netto dell'accantonamento) restituito al tessuto economico mediante gli Interventi economici.</i> (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	(Interventi economici + Totale costi della macro-funzione D) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	>= 85,00 %	104,99 %	+19,99 %
Obiettivo strategico		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%)		
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
Risorse economiche 2024		250.713,54 Euro		
Risultato misurato obiettivo		99,17 %		
Valutazione obiettivo		 Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IS_0206_N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera <i>Misura l'impegno della Camera sul fronte della formazione e dell'orientamento al lavoro.</i> (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera	>= 6.000 N.	5.950 N.	-50,00 N.
AS_03 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo				
Obiettivo strategico		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 (Peso: 25,00%)		
Programma (D.M. 27/03/2013)		004 - Vigilanza e tutela dei consumatori		
Risorse economiche 2024		238.844,13 Euro		
Risultato misurato obiettivo		99,91 %		
Valutazione obiettivo		 Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IS_0301_OC_TBS_02_Grado di adesione al cassetto digitale <i>Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12</i> (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)	Numero imprese aderenti Cassetto digitale dell'anno N / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 41,00 %	50,27 %	+9,27 %



IS_0301_OC_TBS_03_Grado di rilascio di strumenti digitali <i>Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive</i> (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)	(Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N (rinnovo CCIAA + primo rilascio e rinnovo Aziende speciali) + Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N (primo rilascio CCIAA)) / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 11,00 N.	10,96 N.	-0,04 N.
IS_0301_Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese <i>Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese.</i> (Peso: 25,00%) (Tipologia: Qualità)	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese (RI+AR) al netto dei tempi di sospensione (Fonte Infocamere a+b+d)	<= 2,00 gg	1,72 gg	-0,28 gg
IS_03.01_Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative (tutte le forme giuridiche). (Peso: 25,00%) (Tipologia: Qualità)	Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione per il 100% delle imprese individuali con partita Iva chiusa + Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione per il 100% delle società di capitali in liquidazione che da 3 anni (2019-2020-2021) non depositano il bilancio sulla 3 province	>= 2.000 N.	3.060 N.	+1.060 N.
Obiettivo strategico 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%)				
Programma (D.M. 27/03/2013)	004 - Vigilanza e tutela dei consumatori			
Risorse economiche 2024	1.128,32 Euro			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IS_0302_Numero verifiche utenti metrici effettuate nell'anno N rispetto all'anno N-1 <i>Esprime la volontà camerale di tutelare imprese e consumatori attraverso attività di verifica volta a prevenire comportamenti illeciti</i> (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno N / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno N -1	>= 1,05 N.	1,15 N.	+0,10 N.
Obiettivo strategico 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%)				
Programma (D.M. 27/03/2013)	004 - Vigilanza e tutela dei consumatori			
Risorse economiche 2024	169.306,49 Euro			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IS_03.03_N. di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno N rispetto all'anno N-1 <i>Esprime la volontà camerale di collaborare, attraverso strumenti di</i>	N. di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno attuale (N) / N. di procedure di mediazione/conciliazione gestite	>= 0.85 N.	0,86 N.	+ 0,1 N.



<i>giustizia alternativa, alla sfida del paese di rendere la giustizia più rapida ed efficace</i> (Peso: 100,00%) (Tipologia: Volume)	nell'anno N-1			
Obiettivo strategico	OS_03.04 - Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa, la crescita della cultura finanziaria (Peso: 25,00%)			
Programma (D.M. 27/03/2013)	004 - Vigilanza e tutela dei consumatori			
Risorse economiche 2024	32.639,81 Euro			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IS_0304_Volume di procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento <i>Indica l'incremento delle procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento</i> (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno corrente (anno N) / N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno precedente (anno N-1)	$\geq 1,00$ N.	1,13 N.	+0,13 N.

3.2 - Rendicontazione degli obiettivi operativi annuali

All'interno della logica *dell'albero della performance*, ogni Ambito strategico, dopo essere stato declinato in Obiettivi strategici (2° livello), è stato articolato in Obiettivi Operativi annuali (3° livello), cui sono state associate risorse e responsabilità organizzative connesse al raggiungimento.



In sintesi i risultati conseguiti sugli obiettivi/progetti operativi 2024 sono i seguenti:

Obiettivi operativi		Valore assoluto	Valore %
Obiettivi operativi con risultato superiore al 90%		48	94%
Obiettivi operativi con risultato tra il 51% e il 90%		3	6%
Obiettivi operativi con risultato inferiori al 50%		0	0%
Obiettivi operativi totali		51	100%

Di seguito si dà evidenza, nel dettaglio di ogni singolo indicatore e target, dei risultati ottenuti con riferimento ai singoli obiettivi annuali assegnati alle diverse unità organizzative e all'Azienda speciale ISR.

La tabella evidenzia il raggruppamento degli Obiettivi operativi, a livello di Obiettivi Strategici.

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				
Obiettivo operativo	OO_01.01.01 - Costruiamo CCIAA Toscana Nord-Ovest (Peso: 25,00%)			
Unità organizzative coinvolte	Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali Comunicazione Conciliazione e Arbitrato Metrico Personale Provveditorato Registro imprese - imprese individuali e REA Registro Imprese - società Servizi Tecnici Carrara			
Risultato misurato obiettivo	76,67 %			
Valutazione obiettivo	Parzialmente Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.01.01_Aggiornamento dei regolamenti/disciplinari (Peso: 33,34%) (Tipologia: Efficacia)	N. di regolamenti aggiornati/disciplinari	>= 13,00 N.	14,00 N.	+1,00 N.
IO_01.01.01.02_Armonizzazione dei fascicoli personali delle 3 ex Camere (Peso: 33,33%) (Tipologia: Efficacia)	Ipotesi di armonizzazione situazione dei fascicoli nei tre Enti	Entro 31/12/2024	27/12/2024	-4,00 gg
IO_01.01.01.03_Grado di adeguamento della segnaletica interna alle sedi alle modifiche (Peso: 33,33%) (Tipologia: Efficacia)	Revisione della segnaletica di tutte le sedi camerali	Entro 31/12/2024	Parzialmente realizzato	Parzialmente realizzato
Obiettivo operativo	PO_01.01.02 - Percorsi di sviluppo (Peso: 25,00%)			
Unità organizzative coinvolte	Compliance normativa Digital Transformation Personale Servizi ICT			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo	Scostamento



			2024	rispetto al target
IO_01.01.02.01_Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale (Peso: 34,00%) (Tipologia: Efficienza)	Definizione del Piano di formazione dell'Ente (pianificazione, gestione della formazione trasversale e anticorruzione, monitoraggio, valutazione, sicurezza) garantendo un minimo di 24 h di formazione	Entro 31/03/2024	26/03/2024	-5,00 gg
IO_01.01.02.02_Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale - uff. Servizi ICT + uff. Digital Transformation (Peso: 33,00%) (Tipologia: Struttura)	Erogazione pillole formative su tematiche informatiche	>= 3,00 N.	6,00 N.	+3,00 N.
IO_01.01.02.03_Grado di copertura attività formative dedicate al personale: Formazione obbligatoria in materia di privacy, trasparenza e anticorruzione a cui partecipa il 100% dei dipendenti (compreso dirigenti) (Peso: 33,00%) (Tipologia: Struttura)	Formazione obbligatoria in materia di privacy, trasparenza e anticorruzione a cui partecipa il 100% dei dipendenti (compreso dirigenza)	>= 2,00 N.	2,00 N.	-
Obiettivo operativo PO_01.01.03 - Attuazione Piano Occupazionale (Peso: 25,00%)				
Unità organizzative coinvolte	Personale			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.01.03.01_Attuazione procedure assunzionali (Peso: 90,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. procedure assunzionali esterne attivate / N. procedure assunzionali esterne previste dal Piano del fabbisogno anno N (bando Dirigenti; bando istruttori; n. 2 procedure mobilità esterna	>= 1,00 N.	1,25 N.	+0,25 N.
IO_01.01.03.02_Attuazione procedure di progressione verticale (Peso: 10,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. procedure di progressione verticale realizzate / N. procedure di progressione verticale previste dal Piano del fabbisogno anno N	= 100,00 %	100,00 %	-
Obiettivo operativo PO_01.01.04 - Gestione del clima organizzativo (Peso: 25,00%)				
Unità organizzative coinvolte	Personale			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.01.04.01 Realizzazione indagine sul benessere organizzativo anno N (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	Presentazione piano azioni migliorative al SG	Entro 31/03/2024	28/03/2024	-3,00 gg
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				
Obiettivo operativo OO_01.02.01 - Attivazione di un sistema di ascolto sistemico dell'utenza e di rilevazione della customer satisfaction (Peso: 16,70%)				
Unità organizzative coinvolte	Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali Compliance normativa Conciliazione e Arbitrato Digital Transformation Internazionalizzazione Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione Pat-Lib Registro			



	imprese - imprese individuali e REA Registro Imprese - società Servizi ICT Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese Studi, statistiche e infrastrutture Turismo e beni culturali - MACC Z Azienda Speciale - Istituto di Studi e Ricerche			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.02.01.03_Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc. effettuate dall'Ufficio/Servizio verso la propria utenza (Peso: 34,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. punteggi = > a "4 Soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari dell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR / N. totale dei questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR	>= 75,00 %	95,28 %	+20,28 %
IO_01.02.01.01_Realizzazione di indagini di customer satisfaction sui servizi camerali (Peso: 33,00%) (Tipologia: Qualità)	somministrazione di una indagine sull'impatto dei servizi per l'internazionalizzazione erogati anno N-1	Entro 31/12/2024	25/07/2024	-159,00 gg
IO_01.02.01.02_Realizzazione di analisi di approfondimento sulla consapevolezza del ruolo camerale (Peso: 33,00%) (Tipologia: Qualità)	Analisi sulla consapevolezza del ruolo camerale e relativa reputazione rivolta agli stakeholders istituzionali	Entro 31/12/2024	28/05/2024	-217,00 gg
Obiettivo operativo	PO_01.02.03 - Sviluppo della comunicazione interna: adozione Intranet camerale e smaterializzazione delle procedure interne (Peso: 16,66%)			
Unità organizzative coinvolte	Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali Comunicazione Personale Registro imprese - imprese individuali e REA Registro Imprese - società Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.02.03.02 Intranet camerale: Implementazione nuove funzionalità (Peso: 100,00%) (Tipologia: Volume)	N. nuove funzionalità implementate nella Intranet anno N	>= 9,00 N.	22,00 N.	+13,00 N.
Obiettivo operativo	PO_01.02.04 - Sviluppo dell'accessibilità e dei servizi digitali, anche con tecnologie AI (Peso: 16,66%)			
Unità organizzative coinvolte	Comunicazione Digital Transformation Servizi ICT			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.02.04.01_Presentazione progetto di Digital Signage (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficienza)	Elaborazione studio di fattibilità con specifica indicazione dei costi e l'impatto dell'infrastruttura	Entro 15/06/2024	07/06/2024	-8,00 gg
IO_01.02.04.02_Grado di efficienza nel supporto all'utenza esterna per il servizio del diritto annuale (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficienza)	Attivazione sportelli virtuali del servizio Diritto annuale	>= 2,00 N.	2,00 N.	-
IO_01.02.04.03_Grado di efficienza nel supporto all'utenza interna	Upgrade sistema IVR per servizio interno di assistenza informatica	Entro 30/07/2024	26/07/2024	-4,00 gg



(Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficienza)				
IO_01.02.04.04_Grado di efficientamento sistema wifi (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficienza)	Attivazione WIFI evoluto a servizio sale convegni	Entro 30/09/2024	04/07/2024	-88,00 gg
IO_01.02.04.05_Grado di efficientamento controllo per rilevamento assets e software c/o la sede di Pisa (Peso: 16,00%) (Tipologia: Efficienza)	Predisposizione di un server di controllo per rilevamento assets e software c/o la sede di Pisa	Entro 30/10/2024	05/06/2024	-147,00 gg
IO_01.02.04.06_Grado di accessibilità digitale della comunicazione camerale istituzionale (Peso: 16,00%) (Tipologia: Qualità)	Valutazione stato conformità dei siti di proprietà dell'ente e dei bracci operativi	Entro 31/12/2024	16/09/2024	-106,00 gg
Obiettivo operativo	PO_01.02.06 - Razionalizzazione e aggiornamento della gestione documentale in ottica di smaltimento archivi fisici (Peso: 16,66%)			
Unità organizzative coinvolte	Affari generali Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali Compliance normativa Comunicazione Conciliazione e Arbitrato Controllo di gestione Digital Transformation Diritto Annuale Internazionalizzazione Metrico OCC e CN Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione Partecipate Pat-Lib Personale Provveditorato Ragioneria Registro imprese - imprese individuali e REA Registro Imprese - società Sanzioni e Regolazione del mercato Servizi ICT Servizi Tecnici Carrara Servizi Tecnici Lucca Servizi Tecnici Pisa Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese Studi, statistiche e infrastrutture Turismo e beni culturali - MACC			
Risultato misurato obiettivo	94,90 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.02.06.01_Grado di efficientamento spazi - completamento (Peso: 17,00%) (Tipologia: Volume)	N. ripiani verificati anno N / N. ripiani totali occupati nell'anno N	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_01.02.06.02_Grado di efficientamento spazi - Verifica (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficienza)	Sopralluoghi periodici presso ciascun ufficio e magazzini anno N	>= 2,00 N.	25,00 N.	+23,00 N.
IO_01.02.06.03_SEDE DI LUCCA: Svuotamento appartamenti ex BPL (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficienza)	Appartamenti ex BPL sede Lucca: liberazione totale degli spazi	Entro 31/03/2024	28/03/2024	-3,00 gg
IO_01.02.06.04_Presentazione studio di fattibilità per il miglioramento del programma di consultazione degli archivi storici (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficienza)	Elaborazione studio di fattibilità per aggiornamento programma di consultazione degli archivi storici presenti nelle tre sedi ed eventuale loro unificazione	Entro 31/12/2024	07/02/2025	+38,00 gg
IO_01.02.06.05_Grado di gestione del protocollo informatico (Peso: 16,00%) (Tipologia: Efficienza)	Corrispondenza protocollata entro il giorno successivo / Totale corrispondenza ricevuta anno N	>= 98,00 %	99,99 %	+1,99 %
IO_01.02.06.06_Grado di dematerializzazione ordinanze (Peso: 16,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. ordinanze emesse nell'anno N fascicolate in Gedoc / N. complessivo ordinanze emesse	= 1,00 N.	1,00 N.	-
Obiettivo operativo	PO_01.02.07 - Potenziamento della formazione/informazione rivolta all'utenza professionale, avvalendosi delle piattaforme del sistema camerale (Peso: 16,66%)			
Unità organizzative coinvolte	Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali Registro imprese - imprese individuali e REA Registro Imprese - società			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			

Valutazione obiettivo		Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.02.07.01_Piattaforma SARI: Implementazione con revisione e/o inserimento di nuove schede di approfondimento <i>(Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficienza)</i>	Implementazione piattaforma SARI con revisione ed inserimento approfondimenti su attività regolamentate	>= 25,00 N.	37,00 N.	+12,00 N.
IO_01.02.07.02_Nuova istruttoria Registro imprese per “traghettare” l'utenza al sistema di compilazione delle pratiche DIRE di competenza <i>(Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficienza)</i>	N. attività di informazione/formazione all'utenza su nuovi adempimenti	>= 2,00 N.	2,00 N.	-
Obiettivo operativo	PO_01.02.08 - Sviluppo del controllo di gestione in ottica di efficientamento dei processi (Peso: 16,66%)			
Unità organizzative coinvolte	Affari generali Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali Compliance normativa Comunicazione Conciliazione e Arbitrato Controllo di gestione Digital Transformation Diritto Annuale Internazionalizzazione Metrico OCC e CN Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione Partecipate Pat-Lib Personale Provveditorato Ragioneria Registro imprese - imprese individuali e REA Registro Imprese - società Sanzioni e Regolazione del mercato Servizi ICT Servizi Tecnici Carrara Servizi Tecnici Lucca Servizi Tecnici Pisa Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese Studi, statistiche e infrastrutture Turismo e beni culturali - MACC Z Azienda Speciale - Istituto di Studi e Ricerche			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo		Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
T_001-IO_01.02.08.08_Livello di tempestività delle rilevazioni di sistema <i>(Peso: 8,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	Media ponderata delle differenze tra le date previste (g) per il completamento delle rilevazioni di sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio bilanci, Kronos) e le date di effettiva chiusura delle stesse	>= 95,00 %	100,00 %	+5,00 %
IO_01.02.08.01_Grado di adeguatezza Sistema di Misurazione e Valutazione Performance <i>(Peso: 8,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	Assenza di segnalazioni di difformità di rilievo da parte dell'OIV	= 0,00 N.	0,00 N.	
IO_01.02.08.02_Prima sperimentazione procedura di valutazione del personale - schede di valutazione performance individuale <i>(Peso: 8,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	Consegna schede di valutazione della performance individuale definitive all'ufficio Personale entro 7 gg dalla trasmissione valutazione da parte dei Dirigenti	<= 7,00 gg	4,00 gg	-3,00 gg
IO_01.02.08.03_Prima sperimentazione procedura di valutazione del personale - schede complete <i>(Peso: 8,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	Consegna schede di valutazione della performance completa definitive all'ufficio Personale entro 30 gg dall'approvazione del consuntivo	<= 30,00 gg	13,00 gg	-17,00 gg
IO_01.02.08.04_Grado di adeguatezza gestione del ciclo della performance <i>(Peso: 8,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	N. di difformità di rilievo segnalate da OIV sul ciclo performance TNO (PIAO, Relazione Performance, monitoraggio performance)	= 0,00 N.	0,00 N.	
IO_01.02.08.05_Monitoraggio continuo sullo stato di avanzamento del Programma promozionale mediante la	N. di aggiornamenti sullo stato di avanzamento del programma promozionale anno N	>= 4,00 N.	6,00 N.	+2,00 N.



predisposizione di report condivisi con gli Organi e la struttura (Peso: 8,00%) (Tipologia: Efficacia)				
IO_01.02.08.06_Programma promozionale della Camera - definizione file condiviso con Ragioneria (Peso: 8,00%) (Tipologia: Efficacia)	Definizione di un file condiviso con la Ragioneria	Entro 30/06/2024	30/05/2024	-31,00 gg
IO_01.02.08.07_KRONOS: livello di tempestività della rilevazione (Peso: 7,00%) (Tipologia: Efficacia)	Conclusione della rilevazione nei termini fissati UN	= 1,00 N.	1,00 N.	-
IO_01.02.08.09_Indagine sui sistemi informatici di controllo di gestione (Peso: 7,00%) (Tipologia: Efficacia)	Realizzazione indagine sui sistemi informatici di Cdg presso le altre CCIAA ed eventuale implementazione	Entro 31/12/2024	20/09/2024	-102,00 gg
IO_01.02.08.10_Costo unitario medio delle attività di mercato svolte dalla CCIAA (Peso: 7,00%) (Tipologia: Efficacia)	Analisi costi attività di mercato (Mediazione, panel olio, gestione sale Pisa)	Entro 31/12/2024	19/12/2024	-12,00 gg
IO_01.02.08.11_Aggiornamento della Carta dei servizi camerale (Peso: 8,00%) (Tipologia: Qualità)	N. target migliorativi rispetto ai termini di legge / N. target assegnati	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_01.02.08.12_Tempestività nell'elaborazione della Relazione sugli acquisti ex L. 488-99 ART. 26 C. 4 (Peso: 8,00%) (Tipologia: Qualità)	Predisposizione documentazione di competenza a supporto della Relazione sugli acquisti ex L. 488-99 ART. 26 C. 4	Entro 10/06/2024	30/05/2024	-11,00 gg
IO_01.02.08.13_Tempestività documentazione di programmazione (Peso: 7,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. gg lavorativi antecedenti la riunione di Giunta per la presentazione dei prospetti di bilancio preventivo anno N+1	>= 2,00 gg	2,00 gg	-

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

Obiettivo operativo	PO_01.03.01 - Sviluppo della customer relationship (Peso: 33,34%)			
Unità organizzative coinvolte	Comunicazione Conciliazione e Arbitrato Internazionalizzazione Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione Turismo e beni culturali - MACC			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
A3.1_02_Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n" / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 25,00 %	27,15 %	+2,15 %
IO_01.03.01.01_Grado di automatismo travaso dati dal sito alla piattaforma Mailup (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	implementazione automatismo travaso dei dati degli utenti inseriti nei web form degli eventi sul sito camerale alla piattaforma mailup	Entro 30/06/2024	30/06/2024	-
Obiettivo operativo	PO_01.03.02 - Impostazione di una digital media strategy dell'Ente integrata con quella delle partecipate (sito web, canali social, newsletters) (Peso: 33,33%)			
Unità organizzative coinvolte	Comunicazione			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo	Scostamento



			2024	rispetto al target
COM_001_Grado di efficacia della comunicazione social (overall) (Peso: 40,00%) (Tipologia: Efficacia)	Numero utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn) dell'ente nell'anno N / Proventi correnti	>= 0,38 N.	5,99 N.	+5,61 N.
IO_01.03.02.02_Sito web istituzionale: incremento del numero medio visitatori (Peso: 40,00%) (Tipologia: Volume)	N. complessivo visitatori sito web istituzionale anno N / N. complessivo visitatori sito web istituzionale anno N-1	> 1,00 N.	1,23 N.	+0,23 N.
IO_01.03.02.01_Grado di condivisione linguaggio per una comunicazione efficace (Peso: 20,00%) (Tipologia: Volume)	N. incontri formativi / informativi con colleghi coinvolti nella comunicazione esterna	>= 5,00 N.	8,00 N.	+3,00 N.
Obiettivo operativo PO_01.03.04 - Supporto alla comunicazione istituzionale degli organi (Peso: 33,33%)				
Unità organizzative coinvolte	Comunicazione			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.03.04.01 Media uscite per lancio comunicati (online e cartacei) (Peso: 100,00%) (Tipologia: Volume)	N. uscite sui Media dei comunicati anno N / N. comunicati anno N	>= 20,00 N.	20,67 N.	+0,67 N.
OS_01.04 - Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento				
Obiettivo operativo OO_01.04.04 - Gestione delle partecipate (Peso: 16,66%)				
Unità organizzative coinvolte	Partecipate			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.04.04.01_Tempestività proposte provvedimenti per la partecipazione alle assemblee delle partecipate controllate e/o strategiche (Peso: 45,00%) (Tipologia: Efficacia)	Proposte delibera redatte in tempo utile per partecipazione assemblee partecipate/controllate/strategiche pervenute almeno 3 gg lavorativi prima della riunione di Giunta / N. assemblee delle partecipate, controllate e/o strategiche	>= 95,00 %	100,00 %	+5,00 %
IO_01.04.04.02_Mappatura delle partecipazioni TNO in enti - elaborazione (Peso: 15,00%) (Tipologia: Qualità)	Elaborazione mappatura delle partecipazioni in Enti	Entro 31/07/2024	29/05/2024	-63,00 gg
IO_01.04.04.03_Mappatura delle partecipazioni TNO in enti - analisi Statuti (Peso: 25,00%) (Tipologia: Qualità)	N. Statuti degli Enti partecipati analizzati anche in merito alla coerenza rispetto ai regolamenti camerali / N. totale degli Statuti degli Enti partecipati da analizzare	>= 50,00 %	100,00 %	+50,00 %
IO_01.04.04.04_Redazione di un vademecum delle partecipate (norme ed adempimenti) (Peso: 15,00%) (Tipologia: Qualità)	Redazione di un vademecum delle partecipate (norme ed adempimenti)	Entro 30/06/2024	02/04/2024	-89,00 gg



Obiettivo operativo		PO_01.04.01 - Lavori per l'efficientamento energetico delle sedi camerali (Peso: 16,66%)		
Unità organizzative coinvolte		Servizi Tecnici Carrara Servizi Tecnici Lucca Servizi Tecnici Pisa		
Risultato misurato obiettivo		93,40 %		
Valutazione obiettivo		Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.04.01.01_Riduzione consumi di energia elettrica rispetto all'anno N-1: N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N) / N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica (Peso: 34,00%) (Tipologia: Salute economica)	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N). / N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1).	<= 1,00 N.	0,97 N.	-0,03 N.
IO_01.04.01.02_SEDE DI PISA: Affidamento lavori di ristrutturazione V piano (Peso: 33,00%) (Tipologia: Efficienza)	Affidamento lavori di ristrutturazione V Piano sede di Pisa, parte elettrica, termica ed illuminotecnica	Entro 30/11/2024	02/09/2024	-89,00 gg
IO_01.04.01.03_SEDE DI CARRARA: efficientamento energetico (Peso: 33,00%) (Tipologia: Efficienza)	Progetto relamping: sostituzione lampade	Entro 31/12/2024	31/12/2024	-
Obiettivo operativo		PO_01.04.02 - Valorizzazione del patrimonio archivistico dell'Ente (Peso: 16,70%)		
Unità organizzative coinvolte		Servizi Tecnici Carrara Servizi Tecnici Lucca Servizi Tecnici Pisa Studi, statistiche e infrastrutture Z Azienda Speciale - Istituto di Studi e Ricerche		
Risultato misurato obiettivo		100,00 %		
Valutazione obiettivo		Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.04.02.01_Ricognizione nelle sedi camerali del materiale da destinare alla biblioteca presso il Museo del Marmo (Peso: 33,00%) (Tipologia: Efficacia)	Definizione elenco materiale da destinare alla biblioteca e di quello da radiare	Entro 30/06/2024	20/06/2024	-10,00 gg
IO_01.04.02.02_Trasferimento del materiale bibliografico dalle sedi al Museo del marmo (Peso: 33,00%) (Tipologia: Efficacia)	Trasferimento del materiale bibliografico dalle sedi al Museo del marmo entro 45 gg dalla definizione del materiale da trasferire	<= 45,00 gg	22,00 gg	-23,00 gg
IO_01.04.02.04_Progettazione nuovo ruolo biblioteca (Peso: 34,00%) (Tipologia: Efficacia)	Presentazione progetto gestione riapertura biblioteca finalizzato all'incremento di afflusso nell'anno N+1	Entro 30/09/2024	30/09/2024	-
Obiettivo operativo		PO_01.04.03 - Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare (Peso: 16,66%)		
Unità organizzative coinvolte		Servizi Tecnici Carrara Servizi Tecnici Lucca Servizi Tecnici Pisa		
Risultato misurato obiettivo		88,17 %		
Valutazione obiettivo		Parzialmente Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.04.03.01_Aggiornamento della relazione sismica e presentazione alla Giunta del Piano delle alternative	Presentazione alla Giunta del Piano alternative progettuali	Entro 31/12/2024	19/12/2024	-12,00 gg



progettuali (Peso: 7,00%) (Tipologia: Efficienza)				
IO_01.04.03.02_Pianificazione operativa delle decisioni assunte dalla Giunta in merito alla sede di Lucca (Peso: 7,00%) (Tipologia: Efficienza)	Pianificazione operativa delle decisioni assunte dalla Giunta in merito alla sede di Lucca entro 30 gg da ogni delibera di Giunta che delinea le scelte di razionalizzazione	<= 30,00 gg	15,00 gg	-15,00 gg
IO_01.04.03.03_Trasferimento presso il magazzino di Carraia dell'archivio NON di consultazione corrente (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficienza)	Trasferimento presso il magazzino di Carraia dell'archivio NON di consultazione corrente	Entro 30/11/2024	30/11/2024	-
IO_01.04.03.04_Appartamenti ex BPL separazione degli appartamenti per la vendita (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficienza)	Completamento atti prodromici alla vendita appartamenti ex BPL	Entro 30/04/2024	25/03/2024	-36,00 gg
IO_01.04.03.05_Elaborazione di un progetto complessivo di razionalizzazione degli spazi della sede camerale volto a liberare il salone a piano terreno per locazione a terzi (Peso: 7,00%) (Tipologia: Efficienza)	Proposta al Dirigente progetto di razionalizzazione spazi	Entro 30/04/2024	30/04/2024	-
IO_01.04.03.06_Nuova collocazione degli uffici a seguito progettazione razionalizzazione spazi (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficienza)	Trasferimento uffici entro 60 gg dall'assunzione della decisione del SG	< 60,00 gg	32,00 gg	-28,00 gg
IO_01.04.03.07_Museo del Marmo di Carrara - Completamento lavori di copertura immobile (Peso: 0,00%) (Tipologia: Efficienza)	Conclusione lavori di ristrutturazione relativi alla copertura dell'immobile Museo Marmo Carrara	Entro 31/12/2024	31/12/2024	-
IO_01.04.03.08_Presentazione alla Soprintendenza Firenze della richiesta di accertamento vincolo interesse culturale ex D.Lgs. 42/2004 per sede di Pisa (Peso: 7,00%) (Tipologia: Efficienza)	Presentazione alla Soprintendenza Firenze della richiesta di accertamento vincolo interesse culturale	Entro 30/05/2024	02/05/2024	-28,00 gg
IO_01.04.03.09_Riqualficazione ingresso di Via Benedetto Croce sede Pisa (Peso: 7,00%) (Tipologia: Efficienza)	Riqualficazione ingresso con portineria	Entro 30/11/2024	04/10/2024	-57,00 gg
IO_01.04.03.10_Miglioramento della sicurezza degli accessi mediante la sostituzione porte (Peso: 7,00%) (Tipologia: Efficienza)	Sostituzione porte accesso Via B. Croce e Piazza Vittorio Emanuele II, 3	Entro 30/11/2024	07/02/2025	+69,00 gg
IO_01.04.03.11_Trasferimento archivio storico sede Pisa (Peso: 7,00%) (Tipologia: Efficienza)	Trasferimento archivio storico sede Pisa in altra sede camerale	Entro 31/12/2024	23/12/2024	-8,00 gg
IO_01.04.03.12_Lavori adeguamento progetto Prevenzione incendi sede Pisa (Peso: 7,00%) (Tipologia: Efficienza)	Lavori adeguamento progetto Prevenzione incendi sede Pisa (Installazione sistema Rilevaz. fumi, estensione EVAC ai piani, collocazione nuovi idranti Borsa merci, sostituzione controsoffitto II piano)	Entro 31/12/2024	28/10/2024	-64,00 gg
IO_01.04.03.13_Valorizzazione proprietà in Saline di Volterra (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficienza)	Presentazione proposta al Dirigente	Entro 31/12/2024	23/12/2024	-8,00 gg
IO_01.04.03.14_Museo del Marmo di Carrara: Completamento procedura negoziata lavori esterno.	Museo Marmo: Completamento procedura negoziata lavori esterno	Entro 15/10/2024	08/10/2024	-7,00 gg



(Peso: 8,00%) (Tipologia: Struttura)				
Obiettivo operativo PO_01.04.04 - Gestione Centro Congressi MACC (Peso: 16,66%)				
Unità organizzative coinvolte Servizi ICT Turismo e beni culturali - MACC				
Risultato misurato obiettivo 100,00 %				
Valutazione obiettivo  Raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.04.04.01_Commercializzazione sale Centro Congressi MACC (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	Fatturato anno N / Fatturato anno N-1	>= 1,00 N.	1,59 N.	+0,59 N.
IO_01.04.04.02_SEDE DI PISA: Upgrade sistemi WebConference/audio/video sale (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficienza)	Upgrade sistema WebConference Sala Gentili e sistema audio/video Sala Fibonacci	= 2,00 N.	2,00 N.	-
Obiettivo operativo PO_01.04.05 - Gestione sale sedi di Lucca e Massa Carrara (Peso: 16,66%)				
Unità organizzative coinvolte Servizi ICT				
Risultato misurato obiettivo 100,00 %				
Valutazione obiettivo  Raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.04.05.01_SEDE DI CARRARA: Miglioramento impianto audio/video Sala (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	Miglioramento impianto audio/video Sala di Carrara	Entro 31/12/2024	29/10/2024	-63,00 gg
OS_01.05 - Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse				
Obiettivo operativo OO_01.05.01 - Sviluppare un servizio di Fund Raising a supporto delle iniziative camerali (Peso: 33,33%)				
Unità organizzative coinvolte Internazionalizzazione Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione Turismo e beni culturali - MACC				
Risultato misurato obiettivo 100,00 %				
Valutazione obiettivo  Raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
EC07_rev2023_Capacità di generare proventi aggiuntivi (consolidata) (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri (CCIAA) + Proventi da gestione di beni e servizi (CCIAA) + Proventi Correnti al netto dei trasferimenti infragruppo (AASS) / Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA) + Proventi Correnti al netto dei trasferimenti infragruppo (AASS)	>= 9,00 %	12,32 %	+3,32 %
Obiettivo operativo OO_01.05.02 - Incrementare il valore distribuito al sistema economico dal sistema camerale della Toscana Nord-Ovest nel suo complesso (Peso: 33,34%)				
Unità organizzative coinvolte Affari generali Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali Compliance normativa Comunicazione Conciliazione e Arbitrato Controllo di gestione Internazionalizzazione Metrico OCC e CN Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione Personale Provveditorato Ragioneria Registro imprese - imprese individuali e REA Registro Imprese - società Sanzioni e Regolazione del mercato Servizi Tecnici Carrara Servizi Tecnici Lucca Servizi Tecnici Pisa Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione				



	delle imprese Studi, statistiche e infrastrutture Turismo e beni culturali - MACC			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.05.02.01_Diminuzione crediti a bilancio (Peso: 12,50%) (Tipologia: Salute economica)	Crediti TNO anno N-1 risultanti a consuntivo anno N / Crediti da consuntivo anno N-1	< 1,00 N.	0,50 N.	-0,50 N.
IO_01.05.02.02_Razionalizzazione casse contabili (Peso: 12,50%) (Tipologia: Efficacia)	Creazione casse contabili per persona ed eliminazione casse contabili per tipologia di servizio	Entro 30/06/2024	27/06/2024	-3,00 gg
IO_01.05.02.03_Ricostruzione anagrafica dei conti di credito TNO (Peso: 12,50%) (Tipologia: Efficacia)	Conti di credito verificati / Conti credito da verificare	>= 10,00 %	80,56 %	+70,56 %
IO_01.05.02.04_Ricostruzione anagrafica dei mastri di credito TNO (Peso: 12,50%) (Tipologia: Efficacia)	Completamento verifica mastri ritenute	Entro 31/12/2024	31/12/2024	-
IO_01.05.02.06_Gestione rapporti con il Collegio dei Revisori per acquisizione pareri, certificazioni e verifiche di cassa (Peso: 12,50%) (Tipologia: Qualità)	Ottenimento di un punteggio = > a "4 Soddisfatto" (su una scala 1-5) sul questionario somministrato	>= 4,00 N.	5,00 N.	+1,00 N.
IO_01.05.02.07_Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti - PCC (Peso: 12,50%) (Tipologia: Qualità)	Somma di ogni pagamento moltiplicato per i giorni inclusi fra la data di pagamento e la data di scadenza (eventuali giorni di sospensione vengono sottratti) / Somma totale di tutti gli importi pagati (compresi i pagamenti fittizi con la data del 31 dicembre).	<= 0,00 N.	-0,06 N.	-0,06 N.
IO_01.05.02.08_Grado di tempestività procedure acquisizione beni e servizi. (Peso: 12,50%) (Tipologia: Efficacia)	N. ordinativi (da RDA complete e con fornitori regolari) emessi entro 3 gg lavorativi / N. complessivo ordinativi da RDA complete e con fornitori regolari	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_01.05.02.05_OSSERVATORIO BILANCI: Livello di tempestività della rilevazione di sistema (Peso: 12,50%) (Tipologia: Efficacia)	Conclusione della rilevazione nei termini fissati da UN	Entro 30/06/2024	04/06/2024	-26,00 gg
Obiettivo operativo	PO_01.05.01 - Azioni per il miglioramento della riscossione del diritto annuale (Peso: 33,33%)			
Unità organizzative coinvolte	Diritto Annuale			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.05.01.03_Tempestività della richiesta di pagamento del diritto annuale dovuto alle società poste in liquidazione come da comunicazione del RI nell'anno N (Peso: 15,00%) (Tipologia: Efficacia)	Verbal di accertamento emessi anno N / Totale verbal di accertamento da emettere a società in liquidazione comunicate entro il 30 novembre anno N	>= 95,00 %	100,00 %	+5,00 %
B3.1_02_rev2023_Percentuale di	Totale Diritto Annuale incassato entro	>= 70,00 %	71,32 %	+1,32 %



incasso del Diritto annuale (rev2023) (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto del risconto da maggiorazione D.A e di interessi e delle sanzioni			
IO_01.05.01.01_Tempestività emissione minuta del ruolo di secondo livello (sui verbali di accertamento) (Peso: 10,00%) (Tipologia: Efficacia)	Consegna minuta del ruolo di secondo livello (sui verbali di accertamento)	Entro 31/10/2024	19/07/2024	-104,00 gg
IO_01.05.01.02_Tempestività emissione minuta del ruolo esattoriale anno N-2 (Peso: 15,00%) (Tipologia: Efficacia)	Consegna minuta del ruolo esattoriale anno N-2	Entro 31/12/2024	03/12/2024	-28,00 gg
IO_01.05.01.04_Livello di accuratezza delle posizioni credito/debito del diritto annuale (Peso: 10,00%) (Tipologia: Efficacia)	Definizione elenco importi da liquidare alle altre CCIAA per diritto annuale al 30 novembre anno N	Entro 15/12/2024	13/12/2024	-2,00 gg

OS_01.06 - Migliorare la trasparenza della camera di commercio e le azioni di prevenzione della corruzione

Obiettivo operativo		OO_01.06.01 - Carta dei servizi: rispetto dei tempi degli adempimenti previsti (Peso: 25,00%)		
Unità organizzative coinvolte		Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali Conciliazione e Arbitrato Diritto Annuale Internazionalizzazione Metrico OCC e CN Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione Pat-Lib Ragioneria Registro imprese - imprese individuali e REA Registro Imprese - società Sanzioni e Regolazione del mercato Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese Turismo e beni culturali - MACC		
Risultato misurato obiettivo		96,88 %		
Valutazione obiettivo		 Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
CdS_05_Elenco dei Periti ed Esperti - Iscrizioni, modifiche, cancellazioni: Tempo massimo di rilascio per ogni richiesta (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	n. di richieste di iscrizioni, modifiche, cancellazioni nell'Elenco dei Periti ed Esperti evase entro 30 gg dalla data di protocollazione anno N / N. complessivo di richieste di iscrizioni, modifiche, cancellazioni nell'Elenco dei Periti ed Esperti anno N	= 100,00 %	97,78 %	-2,22 %
CdS_06_Cancellazione dall'elenco ufficiale dei protesti cambiari: Tempo massimo impiegato per ciascuna richiesta di cancellazione (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	n. di richieste di cancellazione dall'elenco ufficiale dei protesti cambiari evase entro 12 gg dalla data di protocollazione anno N / N. complessivo di richieste di cancellazione dall'elenco ufficiale dei protesti cambiari anno N	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_08_Rilascio Certificati d'origine delle merci, dei visti su fatture e delle legalizzazioni firme (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	Tempo medio di rilascio Certificati d'origine delle merci, dei visti su fatture e delle legalizzazioni firme	<= 3,00 gg	0,78 gg	-2,22 gg
CdS_07_Pubblicazione elenchi protesti inviati telematicamente - Tempo massimo impiegato per ogni pubblicazione (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. di elenchi protesti pubblicati entro 8 gg dalla data di protocollazione anno N / N. complessivo di richieste di pubblicazione elenchi protesti anno N	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_09_Rilascio CNS utente singolo con appuntamento - Tempo di attesa per il rilascio di ogni CNS (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. di richieste rilascio CNS utente singolo con appuntamento, evase a vista anno N / N. complessivo di richieste rilascio CNS utente singolo	= 100,00 %	99,92 %	-0,08 %



	con appuntamento pervenute anno N			
CdS_10_Rilascio elenchi merceologici - Tempo massimo dalla data del versamento del diritto di segreteria (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. di richieste rilascio elenchi merceologici evase nei 10 gg dalla data del versamento anno N / N. complessivo di richieste rilascio elenchi merceologici pervenute anno N	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_11_Sostegno finanziario per iniziative previste in specifici bandi: Tempo massimo evasione richieste (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. di domande di contributo da bandi evase nei 60 gg anno N / N. complessivo di domande di contributo da bandi pervenute anno N	= 100,00 %	36,84 %	-63,16 %
CdS_12_Servizio di primo orientamento in materia di internazionalizzazione: tempo massimo di risposta (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. di domande di primo orientamento in materia di internazionalizzazione evase nei 10 gg anno N / N. complessivo di domande di primo orientamento in materia di internazionalizzazione pervenute anno N	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_13_Servizi informativi su etichettatura e sicurezza alimentare - Tempo massimo di risposta (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. di servizi informativi su etichettatura e sicurezza alimentare forniti nei 20 gg anno N / N. complessivo di richieste di informazione su etichettatura e sicurezza alimentare anno N	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_14_PID Sportello informativo su digitalizzazione - Tempo massimo di risposta alle richieste di appuntamenti (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. di appuntamenti Sportello informativo su digitalizzazione fissati entro 7 gg dalla richiesta anno N / N. complessivo di richieste di appuntamenti Sportello informativo su digitalizzazione anno N	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_15_PID Sportello informativo digitalizzazione - Tempo massimo di risposta ai quesiti (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. di risposte ai quesiti PID Sportello informativo digitalizzazione evase nei 7 gg dalla richiesta anno N / N. complessivo di quesiti PID Sportello Informativo digitalizzazione pervenuti anno N	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_16_Brevetti e Marchi- Primo deposito e successive iscrizioni, modifiche, cancellazioni di pratiche in modalità cartacea presso l'ufficio - Tempo massimo di trasmissione all'UIBM per l'istruttoria (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. pratiche primo deposito e successive iscrizioni, modifiche, cancellazioni in modalità cartacea trasmesse all'UIBM entro 8 gg anno N / N. complessivo pratiche primo deposito e successive Iscrizioni, modifiche, cancellazioni trasmesse all'UIBM anno N	= 100,00 %	92,86 %	-7,14 %
CdS_17_Ricerche di anteriorità su marchi e di stato dell'arte su tecnologie brevettate - Tempo massimo di attesa per la consegna di ciascun rapporto di ricerca di base (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. di ricerche di anteriorità consegnate nei 30 gg dalla richiesta anno N / N. complessivo di richieste di ricerche di anteriorità su marchi e di stato dell'arte su tecnologie brevettate pervenute anno N	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_18_Servizio orientamento per diffusione cultura tutela proprietà intellettuale - Tempo massimo di attesa nell'agenda appuntamenti (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. appuntamenti Servizio orientamento per diffusione cultura tutela proprietà intellettuale fissati nei 15 gg anno N / N. complessivo di appuntamenti Servizio orientamento per diffusione cultura tutela proprietà intellettuale fissati anno N	= 100,00 %	98,04 %	-1,96 %
CdS_19_Fissazione del primo incontro di	N. di comunicazioni per fissazione	= 100,00 %	100,00 %	-

mediazione tra le parti - Tempo massimo tra data protocollo domanda e invio comunicazione (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	primo incontro di mediazione inviate entro 25 gg / N. complessivo richieste di mediazione anno N			
CdS_20_Accesso ai servizi dell'OCC (D.Lgs. 14/2019) - Tempo massimo tra data protocollo domanda (o data pagamento delle spese di avvio, se successiva) e la nomina del Gestore della crisi (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. di nomine Gestori della crisi avvenute nei 28 gg anno N / N. complessivo di domande di accesso servizio OCC pervenute anno N	= 100,00 %	99,29 %	-0,71 %
CdS_21_Nomina Tribunale Arbitrale - Tempo massimo per la nomina dell'Arbitro/i ad opera del Consiglio Arbitrale dal deposito memoria di risposta o dalla scadenza termine per il deposito della stessa (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. nomine arbitri entro i 45 gg dal deposito della memoria di risposta o dalla scadenza del termine per il deposito della stessa anno N / n. complessivo nomine arbitri anno N	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_22_Chiusura del procedimento arbitrale mediante deposito del lodo definitivo -Tempo massimo tra data costituzione del Tribunale Arbitrale e deposito del lodo arbitrale (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. di lodi depositati entro 180 gg anno N / N. complessivo lodi depositati anno N	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_23_Rilascio punzoni con marchio di identificazione: tempo massimo tra ricevimento dei punzoni da parte del fornitore e invio della comunicazione all'utente per il ritiro (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. comunicazioni all'utente per ritiro punzoni inviate entro 4 gg dal ricevimento dei punzoni anno N / N. complessivo punzoni ricevuti anno N	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_24_Rilascio verbalizzazioni relative a concorsi a premio: Tempo massimo dall'assegnazione premi o dalla chiusura delle operazioni (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	n. di verbali per concorsi a premio rilasciati entro l'assegnazione dei premi o la chiusura delle operazioni anno N / N. complessivo verbali per concorsi a premi rilasciati anno N	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_25_Risposta ad istanza di sgravio dei ruoli connessi a ordinanza ingiunzione: tempo massimo tra data protocollo istanza e data di invio comunicazione all'utenza (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. comunicazioni di risposta ad istanze di sgravio dei ruoli connessi a ordinanza ingiunzione inviate entro 45 gg dalla data di protocollo istanza anno N / N. complessivo istanze di sgravio dei ruoli connessi a ordinanza ingiunzione anno N	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_26_Rimborso degli importi erroneamente versati per diritto annuale: tempo massimo tra data protocollo istanza e data di rimborso (Peso: 1,85%) (Tipologia: Qualità)	N. di rimborsi importi erroneamente versati per diritto annuale operati entro 30 gg dalla data di protocollo istanza anno N / N. complessivo istanze di rimborso degli importi erroneamente versati per diritto annuale anno N	= 100,00 %	83,33 %	-16,67 %
CdS_27_Risposta ad istanza di sgravio delle cartelle esattoriali: tempo massimo tra data protocollo istanza e data di trasmissione sgravio nella procedura AER e/o data di comunicazione del diniego (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	N. risposte (con inserimento nella procedura AER e/o comunicazione di diniego) ad istanze di sgravio dalle cartelle esattoriali definite entro 30 gg dalla data di protocollo istanza anno N / N. complessivo istanze di sgravio dalle cartelle esattoriali anno N	= 100,00 %	99,24 %	-0,76 %
CdS_28_Risposta scritta ai reclami pervenuti: tempo massimo tra data	N. risposte a reclami inviate entro 7 gg lavorativi anno N / n. complessivo	= 100,00 %	100,00 %	-



protocollo del reclamo e data invio della risposta (Peso: 0,00%) (Tipologia: Qualità)	risposte inviate a reclami pervenuti anno N			
CdS_03_Istanze artigiane (escluso l'avvio di attività regolamentate): tempo medio di evasione delle pratiche al netto dei tempi di sospensione (Fonte Priamo a+b+d) (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	Tampo medio di evasione pratiche artigiane (escluso l'avvio di attività regolamentate) al netto dei tempi di sospensione (Fonte Priamo a+b+d)	<= 4,00 gg	2,60 gg	-1,40 gg
CdS_04_Istanze attività regolamentate (escluse le pratiche solo artigiane): Tempo medio di evasione delle pratiche al netto dei tempi di sospensione (Fonte Priamo a+b+d) (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	Tempo medio di evasione attività regolamentate (Istanze attività regolamentate (escluse le pratiche solo artigiane) al netto dei tempi di sospensione (Fonte Priamo a+b+d)	<= 4,00 gg	3,70 gg	-0,30 gg
CdS_01_Iscrizioni, modifiche, cancellazioni nel RI (gruppo di competenza) (DPR 581/95, DPR 558/99): Tempo medio di evasione delle pratiche al netto dei tempi di sospensione (Fonte Priamo a+b+d) (Peso: 3,70%) (Tipologia: Qualità)	Tempo medio di evasione pratiche RI (gruppo di competenza) al netto dei tempi di sospensione (Fonte Priamo a+b+d)	<= 4,00 gg	1,55 gg	-2,45 gg
CdS_02_Denunce REA (DPR 581/65, DPR 558/99) compresa attività di commercio all'ingrosso: Tempo medio di evasione delle pratiche al netto dei tempi di sospensione (Fonte Priamo a+b+d) (Peso: 3,80%) (Tipologia: Qualità)	Tempo medio di evasione pratiche REA al netto dei tempi di sospensione (Fonte Priamo a+b+d)	<= 4,00 gg	1,80 gg	-2,20 gg
Cds_26bis_Rimborso degli importi erroneamente versati per diritto annuale: tempo massimo tra data protocollo istanza e data di rimborso (Ragioneria) (Peso: 1,85%) (Tipologia: Qualità)	N. rimborsi importi erroneamente versati per diritto annuale operati entro 30 gg dalla data di protocollo istanza anno N (Ragioneria) / N. complessivo istanze di rimborso degli importi erroneamente versati per diritto annuale anno N (Ragioneria)	= 100,00 %	100,00 %	-
Obiettivo operativo	OO_01.06.05 - Pubblicità dell'attività degli organi camerali (Peso: 25,00%)			
Unità organizzative coinvolte	Affari generali			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.06.05.02_Grado di tempestività nella pubblicazione determine e deliberazioni albo on line (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	Somma dei gg intercorrenti tra la data dell'atto e la data di pubblicazione anno N / Numero complessivo atti (determine e delibere) pubblicati anno N	<= 1,00 gg	0,36 gg	-0,64 gg
IO_01.06.05.01_Grado di tempestività nella predisposizione dei verbali della Giunta camerale - Predisposizione verbale delle sedute di tutte le riunioni di Giunta entro 10 gg dalla pubblicazione delle delibere (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. Verbali delle sedute di Giunta predisposti entro 10 gg dalla pubblicazione delle delibere / N. sedute di Giunta anno N	= 1,00 N.	1,00 N.	-
Obiettivo operativo	OO_01.06.06 - Privacy dell'Ente (Peso: 25,00%)			
Unità organizzative coinvolte	Compliance normativa			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			



Valutazione obiettivo		Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_01.06.06.01_Verifica della corretta compliance privacy dei tre bracci operativi al R.U. 679/2016 (Peso: 100,00%) (Tipologia: Qualità)	Audit compliance, individuazione eventuali azioni correttive, verifica dell'implementazione dei bracci operativi	Entro 31/12/2024	06/12/2024	-25,00 gg
Obiettivo operativo		PO_01.06.01 - Miglioramento della trasparenza E anticorruzione dell'ente - Formazione del personale TNO in materia di trasparenza e anticorruzione (Peso: 25,00%)		
Unità organizzative coinvolte	Affari generali Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali Compliance normativa Comunicazione Conciliazione e Arbitrato Controllo di gestione Internazionalizzazione OCC e CN Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione Partecipate Personale Provveditorato Ragioneria Registro imprese - imprese individuali e REA Registro Imprese - società Servizi Tecnici Carrara Servizi Tecnici Lucca Servizi Tecnici Pisa Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese Z Azienda Speciale - Istituto di Studi e Ricerche			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo		Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
DFP 4.3_Grado di trasparenza dell'amministrazione (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficacia)	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	>= 0,97 N.	1,00 N.	+0,03 N.
IO_01.06.01.01_Percentuale di rispetto dei tempi di pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito camerale (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. pagine sito "Amministrazione trasparente" aggiornate nei termini (nel caso di pubblicazione) o comunque verificate (nel caso non fosse necessaria alcuna pubblicazione) / N. totale delle pagine sito "Amministrazione trasparente" assegnate al Servizio/Ufficio da verificare/aggiornare	>= 92,00 %	100,00 %	+8,00 %
IO_01.06.01.02_Verifica della corretta compliance anticorruzione delle 3 partecipate al R.U. 679/2016 (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficacia)	Audit compliance anticorruzione, individuazione eventuali azioni correttive, verifica dell'implementazione delle azioni sulla TNO e 3 partecipate	Entro 31/12/2024	30/12/2024	-1,00 gg
IO_01.06.01.03_Audit semestrali trasparenza della CCIAA TNO e delle 3 partecipate (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficacia)	Monitoraggio semestrale trasparenza e siti web della CCIAA TNO e delle 3 partecipate, individuazione eventuali azioni correttive, verifica dell'implementazione delle azioni sulle 3 partecipate	= 2,00 N.	2,00 N.	-
IO_01.06.01.05_Implementazione piattaforma per le segnalazioni dei WhistleBlower (Peso: 16,00%) (Tipologia: Efficacia)	Implementazione piattaforma garantendo le corrette misure a fini privacy	Entro 30/09/2024	29/04/2024	-154,00 gg
IO_01.06.01.06_Aggiornamento mappatura delle EQ responsabili delle pubblicazioni sul sito camerale (Peso: 16,00%) (Tipologia: Efficacia)	Elaborazione e comunicazione alle EQ della nuova mappatura	Entro 30/04/2024	13/03/2024	-48,00 gg
OS_02.01 - Stimolare lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali quale fattori di competitività dell'area Toscana				



nord ovest				
Obiettivo operativo		PO_02.01.02 - Realizzazione di studi e ricerche sullo sviluppo infrastrutturale anche in compartecipazione con ISR e soggetti terzi (Peso: 50,00%)		
Unità organizzative coinvolte		Studi, statistiche e infrastrutture		
Risultato misurato obiettivo		96,05 %		
Valutazione obiettivo		 Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_02.01.02.01_Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato. (Peso: 10,00%) (Tipologia: Efficacia)	Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato	>= 3,00 N.	4,00 N.	+1,00 N.
IO_02.01.02.02_Rendicontazione 100% su Fondo di Perequazione 2019-2020 (Peso: 90,00%) (Tipologia: Efficienza)	Totale risorse rendicontate sul progetto a valere sul Fondo di Perequazione 2019-2020 / Totale risorse finanziate sul progetto a valere sul Fondo di Perequazione 2019-2020	= 100,00 %	95,61 %	-4,39 %
Obiettivo operativo		PO_02.01.03 - Progetto Easy 2 log - Interreg marittimo Italia-Francia 2021/2027 (Peso: 50,00%)		
Unità organizzative coinvolte		Studi, statistiche e infrastrutture		
Risultato misurato obiettivo		100,00 %		
Valutazione obiettivo		 Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_02.01.03.01 Progetto Easy 2 log: avvio attività (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	Invio di osservazioni e feedback al capofila per la definizione del piano di lavoro e degli obiettivi funzionali del nuovo DSS e del modello indagine attività di scouting e mapping sul territorio	Entro 31/12/2024	11/12/2024	-20,00 gg
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				
Obiettivo operativo		OO_02.02.03 - Studio e analisi del gradimento dell'immagine camerale sul territorio (Peso: 50,00%)		
Unità organizzative coinvolte		Z Azienda Speciale - Istituto di Studi e Ricerche		
Risultato misurato obiettivo		100,00 %		
Valutazione obiettivo		 Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_02.02.03.01_Analisi del contributo generato dal gradimento sui social in termini di incremento del n. di followers (Peso: 10,00%) (Tipologia: Qualità)	N. di followers anno N / N. di followers anno N-1	>= 10,00 %	118,75 %	+108,75 %
IO_02.02.03.02_Sviluppo delle competenze dedicate (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. ore di formazione del personale dedicate su Editing (n. 3 addetti)	>= 10,00 h	27,00 h	+17,00 h
IO_02.02.03.03_Contributo generato dal sito in termini di tempi di permanenza (Peso: 20,00%) (Tipologia: Qualità)	Tempo permanenza medio	>= 1,00 N.	1,34 N.	+0,34 N.
IO_02.02.03.04_Capacità di rendicontare	Risorse complessive rendicontate /	= 100,00 %	100,00 %	-



le risorse acquisite da soggetti terzi (Excelsior, Easy2Log, Nest4SG, ecc.) (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	Risorse complessive finanziate			
Obiettivo operativo	PO_02.02.01 - Studio e analisi dei territori di TNO e valutazione dell'impatto delle principali iniziative realizzate in collaborazione con ISR (Peso: 50,00%)			
Unità organizzative coinvolte	Studi, statistiche e infrastrutture Z Azienda Speciale - Istituto di Studi e Ricerche			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_02.02.01.02_Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese (Peso: 33,00%) (Tipologia: Qualità)	Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese	>= 11,00 N.	20,00 N.	+9,00 N.
IO_02.02.01.01_Sviluppo delle attività di studi e ricerche mediante la realizzazione delle attività previste nel "Programma delle attività anno N di ISR" approvato dal CDA relativamente al progetto excelsior (Peso: 33,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. di attività/interventi sul progetto excelsior realizzate anno N e previste nel Programma di attività di ISR / N. totale di attività previste progetto excelsior nel Programma di ISR anno N	>= 95,00 %	100,00 %	+5,00 %
IO_02.02.01.03_Eventi pubblici di diffusione delle informazioni economiche sul territorio (Peso: 34,00%) (Tipologia: Volume)	Organizzazione eventi pubblici/giornate di presentazione per la diffusione delle informazioni economiche sul territorio	>= 2,00 N.	4,00 N.	+2,00 N.
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				
Obiettivo operativo	PO_02.03.01 - Sviluppo delle attività dei Punti Impresa Digitale (Peso: 33,34%)			
Unità organizzative coinvolte	Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione			
Risultato misurato obiettivo	99,75 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
OC_TD_03_Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID (Peso: 25,00%) (Tipologia: Volume)	N. partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID nell'anno N	>= 900 N.	1.591,00 N.	+691,00 N.
OC_DTDE_01_Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese (Peso: 10,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti sulla Doppia Transizione / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 22,00 N.	47,85 N.	+25,85 N.
OC_DTDE_02_Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate (Peso: 25,00%) (Tipologia: Volume)	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	>= 30,00 N.	59,00 N.	+29,00 N.
OC_DTDE_03_Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. di incontri one to one realizzati per guidare le imprese nella Doppia Transizione (finanziamenti per il digitale e il green, follow up degli assessment, ecc.) / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 3,30 N.	6,82 N.	+3,52 N.
OC_DTDE_04_Tasso di variazione del	Livello medio del livello di maturità	>= 109 %	107,20 %	-1,80 %



livello di maturità digitale delle imprese assistite (Peso: 15,00%) (Tipologia: Efficacia)		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			
Obiettivo operativo		PO_02.03.02 - Promozione della transizione energetica (Peso: 33,33%)			
Unità organizzative coinvolte		Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione			
Risultato misurato obiettivo		100,00 %			
Valutazione obiettivo		Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target	
IO_02.03.02.01_Promozione della transizione energetica: realizzazione delle attività approvate con il programma promozionale della Giunta camerale (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	Promozione della transizione energetica: risorse di competenza (OS 02.03 al netto delle risorse relative al progetto 02.03.04) realizzate a consuntivo / Promozione della transizione energetica: risorse di competenza (OS 02.03 al netto delle risorse relative al progetto 02.03.04 previste a budget	>= 97,00 %	99,53 %	+2,53 %	
Obiettivo operativo		PO_02.03.04 - Supporto al programma di incubazione del Polo Tecnologico Lucchese (Peso: 33,33%)			
Unità organizzative coinvolte		Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione			
Risultato misurato obiettivo		100,00 %			
Valutazione obiettivo		Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target	
IO_02.03.04.01 INNOVA-Scuola d'impresa: realizzazione protocolli con gli ordini professionali, associazioni di categoria e altri sogg/Enti interessati (Peso: 60,00%) (Tipologia: Efficacia)	Realizzazione protocolli con gli ordini professionali , associazioni di categoria e altri sogg/Enti interessati nei territori di Lucca, Pisa e Massa Carrara	>= 4,00 N.	5,00 N.	+1,00 N.	
IO_02.03.04.02_INNOVA-Scuola d'impresa: erogazione interventi formativi al Polo (Peso: 40,00%) (Tipologia: Efficacia)	Erogazione interventi formativi al Polo	>= 25,00 N.	26,00 N.	+1,00 N.	
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					
Obiettivo operativo		OO_02.04.01 - Capacità di risposta dello Sportello Internazionalizzazione (Peso: 33,34%)			
Unità organizzative coinvolte		Internazionalizzazione			
Risultato misurato obiettivo		100,00 %			
Valutazione obiettivo		Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target	
OC_Int_01_Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione (Peso: 30,00%) (Tipologia: Volume)	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N	>= 600 N.	725,00 N.	+125,00 N.	
OC_Int_02_Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati (Peso: 30,00%) (Tipologia: Volume)	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla	>= 22,00 N.	79,00 N.	+57,00 N.	



	CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema			
OC_Int_03_Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione (Peso: 10,00%) (Tipologia: Efficacia)	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N / Numero imprese esportatrici	>= 13,00 %	25,46 %	+12,46 %
OC_Int_04_Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione (Peso: 30,00%) (Tipologia: Qualità)	Numero quesiti risolti dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 GG lavorativi dalla presentazione nell'anno N	>= 170 N.	173,00 N.	+3,00 N.
Obiettivo operativo	PO_02.04.01 - Sviluppo progetto nazionale di informazione, formazione, sostegno all'export dell'Italia (SEI) (Peso: 33,33%)			
Unità organizzative coinvolte	Internazionalizzazione			
Risultato misurato obiettivo	99,08 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_02.04.01.01_Sviluppo delle attività di internazionalizzazione mediante realizzazione delle attività approvate con il Programma promozionale della Giunta camerale (Peso: 30,00%) (Tipologia: Efficienza)	Internazionalizzazione: risorse di competenza (OS 02.04) realizzate a consuntivo. / Internazionalizzazione: risorse di competenza (OS 02.04) previste a budget	>= 97,00 %	94,01 %	-2,99 %
IO_02.04.01.02_Progetto Food & wine: gradimento dell'iniziativa realizzato da ISR nell'anno (Peso: 70,00%) (Tipologia: Efficacia)	Progetto Food & wine: gradimento dell'iniziativa realizzato da ISR nell'anno N / Progetto Food & wine: gradimento dell'iniziativa realizzato da ISR nell'anno N-1	>= 100 %	275,00 %	+175,00 %
Obiettivo operativo	PO_02.04.02 - Organizzazione diretta B2B e Incoming (Peso: 33,33%)			
Unità organizzative coinvolte	Internazionalizzazione			
Risultato misurato obiettivo	99,73 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_02.04.02.01_Piano Promozionale: sviluppo delle attività di organizzazione diretta B2B e Incoming (Peso: 15,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. di servizi realizzati tra quelli previsti nel Piano promozionale e operativo Anno N / N. totale di attività previste nel Piano promozionale e operativo Anno N	>= 95,00 %	100,00 %	+5,00 %
IO_02.04.02.02_Sviluppo delle attività di internazionalizzazione mediante realizzazione delle attività approvate con il PO 02.04.02 (Peso: 30,00%) (Tipologia: Efficacia)	Risorse di competenza realizzate a consuntivo (PO 02.05.02). / Risorse di competenza previste a budget (PO 02.05.02).	>= 97,00 %	96,12 %	-0,88 %
IO_02.04.02.03_Report alla Giunta stato di avanzamento del "Piano promozionale e operativo anno N" con particolare riferimento allo sviluppo delle attività di organizzazione diretta B2B e Incoming (Peso: 10,00%) (Tipologia: Qualità)	Report semestrale alla Giunta	= 2,00 N.	2,00 N.	-
IO_02.04.02.04_Progetti finanziati dalla FCRLU - Presentazione proposte (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	Presentazione formale nuovi progetti per cofinanziamento FCRLU	Entro 31/03/2024	08/03/2024	-23,00 gg



IO_02.04.02.05_Realizzazione delle attività previste dai progetti finanziati da FCRLU (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)	Somma delle risorse rendicontate sui progetti anno N finanziati dalla FCRLU. / Somma delle risorse accordate sui progetti anno N finanziati dalla FCRLU.	>= 100 %	110,63 %	+10,63 %
--	--	----------	----------	----------

OS_02.05 - Sostenere la filiera del turismo, delle imprese culturali e creative e la valorizzazione integrata del territorio

Obiettivo operativo		PO_02.05.01 - Sviluppo destinazione turistica DMO TerrediPisa (Peso: 33,34%)		
Unità organizzative coinvolte		Turismo e beni culturali - MACC		
Risultato misurato obiettivo		79,13 %		
Valutazione obiettivo		 Parzialmente Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_02.05.01.01_Sviluppo delle attività sul turismo, cultura e valorizzazione integrata del territorio mediante realizzazione delle attività approvate con il Programma promozionale dalla Giunta camerale (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	Turismo, cultura e valorizzazione integrata del territorio: risorse di competenza realizzate a consuntivo (OS 02.05) / Turismo, cultura e valorizzazione integrata del territorio: risorse di competenza (OS 02.05) previste a budget	>= 97,00 %	76,75 %	-20,25 %
Obiettivo operativo		PO_02.05.02 - Sviluppo brand The Lands Giacomo Puccini in collaborazione con Lucca Promos (Peso: 33,33%)		
Unità organizzative coinvolte		Turismo e beni culturali - MACC		
Risultato misurato obiettivo		100,00 %		
Valutazione obiettivo		 Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_02.05.02.04_Progetti finanziati dalla FCRLU - Presentazione proposte (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	Presentazione formale nuovi progetti per cofinanziamento FCRLU	Entro 31/03/2024	08/03/2024	-23,00 gg
IO_02.05.02.05_Realizzazione delle attività previste dai progetti finanziati da FCRLU (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	Somma delle risorse rendicontate sui progetti anno N finanziati dalla FCRLU. / Somma delle risorse accordate sui progetti anno N finanziati dalla FCRLU.	>= 100 %	110,63 %	+10,63 %
IO_02.05.02.01_Sviluppo brand The Lands Giacomo Puccini mediante la realizzazione delle attività previste nel "Piano promozionale e operativo 2024" di Lucca Promos approvato dalla Giunta camerale (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. di servizi realizzati tra quelli previsti nel Piano promozionale e operativo Anno N / N. totale di attività previste nel Piano promozionale e operativo Anno N	>= 97,00 %	100,00 %	+3,00 %
IO_02.05.02.03_Report alla Giunta sullo stato di avanzamento del "Piano promozionale e operativo 2024" di Lucca Promos relativamente allo sviluppo brand The Lands Giacomo Puccini (Peso: 20,00%) (Tipologia: Qualità)	Report semestrale alla Giunta	= 2,00 N.	2,00 N.	-
IO_02.05.02.02_Sviluppo delle attività relative al turismo mediante realizzazione del progetto 02.05.02 (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	Risorse di competenza realizzate a consuntivo (PO 02.05.02) / Risorse di competenza previste a budget (PO 02.05.02)	>= 97,00 %	99,36 %	+2,36 %
Obiettivo operativo		PO_02.05.06 - Iniziative di qualificazione delle filiere agroalimentari (Peso: 33,33%)		
Unità organizzative coinvolte		Turismo e beni culturali - MACC		



Risultato misurato obiettivo	99,33 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_02.05.06.01_Progetto il Desco (Peso: 10,00%) (Tipologia: Efficacia)	Progetto il Desco: fatturato anno N / Progetto il Desco: fatturato anno N-1	>= 1,00 N.	0,93 N.	-0,07 N.
IO_02.05.06.02_Progetto il Desco: monitoraggio sul gradimento dell'iniziativa (espositori) realizzato da ISR anno N / monitoraggio sul gradimento dell'iniziativa realizzato da ISR anno N-1 (Peso: 20,00%) (Tipologia: Qualità)	Desco: monitoraggio sul gradimento dell'iniziativa (espositori) realizzato da ISR anno N / Desco: monitoraggio sul gradimento dell'iniziativa (espositori) realizzato da ISR anno N-1	>= 100 %	142,42 %	+42,42 %
IO_02.05.06.03_Progetto Ciclo turismo: realizzazione TdP Bike trail (Peso: 40,00%) (Tipologia: Efficacia)	Realizzazione TdP Bike trail	Entro 31/10/2024	09/10/2024	-22,00 gg
IO_02.05.06.04_Progetto turismo equestre: costruzione offerta nuovo segmento turistico (Peso: 30,00%) (Tipologia: Efficacia)	Realizzazione settimana turismo equestre	Entro 31/05/2024	05/04/2024	-56,00 gg

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

Obiettivo operativo	PO_02.06.01 - Promuovere la cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie per l'orientamento al lavoro ed alle professioni, con particolare attenzione alle materie STEM (prog MISE 20% - lett. E) - FdP (Peso: 100,00%)			
Unità organizzative coinvolte	Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione			
Risultato misurato obiettivo	94,85 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_02.06.01.01 Sviluppo del mercato del lavoro, orientamento, diffusione e certificazione di competenze in linea coi fabbisogni occupazionali imprese: realizzazione attività approvate con Programma promozionale (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficienza)	Sviluppo mercato lavoro, orientam., certif. competenze: risorse di competenza (OS 02.06) realizzate a consuntivo / Sviluppo mercato lavoro, orientam., certif. competenze: risorse di competenza (OS 02.06) previste a budget	>= 97,00 %	87,01 %	-9,99 %
IO_02.06.01.02_Progetti di Orientamento al lavoro e placement (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	Numero complessivo ragazzi orientati nell'anno N / Numero complessivo di ragazzi orientati anno N-1	> 1,00 N.	1,30 N.	+0,30 N.

OS_03.01 - Valorizzare il patrimonio di dati del Registro delle imprese in quanto Banca Dati Nazionale chiamata ad entrare nella Piattaforma Digitale Nazionale Dati (canc., iscriz.PEC,Tit.effet.,rev.albi ruoli).

Obiettivo operativo	OO_03.01.01 - Sistemati interventi alla ricerca della qualità dei big data del Registro delle Imprese al fine di valorizzare il patrimonio informativo anche in ottica di legalità (Peso: 25,00%)			
Unità organizzative coinvolte	Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali Registro imprese - imprese individuali e REA Registro Imprese - società Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese			
Risultato misurato obiettivo	99,79 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo	Scostamento



			2024	rispetto al target
IO_03.01.01.02 Tempo medio di sospensione delle pratiche telematiche Registro Imprese di competenza elaborabili solo a seguito di istruttoria puntuale: monitoraggio semestrale e definizione target - gruppo società (Peso: 8,00%) (Tipologia: Qualità)	Monitoraggio semestrale e definizione target gruppi società+ RI Impr. ind. (imprese individuali e Rea + procedure concorsuali) + attività regolam. (leggi speciali e ingrosso+albo artigiani e ex albi)	Entro 30/06/2024	30/06/2024	-
IO_03.01.01.03_Tempo medio di sospensione pratiche telematiche RI elaborabili solo a seguito di istruttoria puntuale: monitoraggio semestrale e definizione target gruppo RI Impr. ind. (impr. ind e REA+proc.conc.) (Peso: 7,00%) (Tipologia: Qualità)	Monitoraggio semestrale e definizione target gruppi società+ RI Impr. ind. (imprese individuali e Rea + procedure concorsuali) + attività regolam. (leggi speciali e ingrosso+albo artigiani e ex albi)	Entro 30/06/2024	30/06/2024	-
IO_03.01.01.04_Tempo medio sospensione pratiche telematiche RI elaborabili solo a seguito di istruttoria puntuale: monitoraggio semestrale e definizione target (Att.Reg.) (L. speciali e ingrosso+albo artig+exalbi) (Peso: 7,00%) (Tipologia: Qualità)	Monitoraggio semestrale e definizione target gruppi società+ RI Impr. ind. (imprese individuali e Rea + procedure concorsuali) + attività regolam. (leggi speciali e ingrosso+albo artigiani e ex albi)	Entro 30/06/2024	30/06/2024	-
IO_03.01.01.08_Cancellazione d'ufficio in forma massiva di domicili digitali revocati. (Peso: 7,00%) (Tipologia: Qualità)	N. di domicili digitali cancellati o regolarizzati / N. domicili digitali per i quali viene avviato il procedimento di cancellazione con Determina per imprese individuali	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_03.01.01.09_Assegnazione di un domicilio digitale d'ufficio alle imprese sprovviste di indirizzo PEC in visura (Peso: 7,00%) (Tipologia: Qualità)	N. posizioni a cui è stato assegnato il domicilio digitale (escluse le posizioni potenzialmente cancellabili) / N. posizioni attive prive di indirizzo pec in visura	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_03.01.01.12_Sviluppo delle attività volte alla valorizzazione del patrimonio informativo mediante realizzazione degli obiettivi approvati (Peso: 7,00%) (Tipologia: Efficacia)	Sportello Polifunzionale: Risorse di competenza rendicontate / Sportello Polifunzionale: Risorse di competenza previste a budget	>= 95,00 %	96,92 %	+1,92 %
IO_03.01.01.13_Revisione del database relativo all'elenco dei periti e degli esperti e della piattaforma ARCA (Peso: 7,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. di revisioni database relativo all'elenco dei periti e degli esperti e della piattaforma ARCA	= 2,00 N.	2,00 N.	-
IO_03.01.01.14_Aumento del numero di imprese che utilizzano la stampa in azienda dei certificati di origine (Peso: 7,00%) (Tipologia: Efficacia)	Numero di imprese che utilizzano la stampa in azienda dei certificati di origine anno N / Numero di imprese che utilizzano la stampa in azienda dei certificati di origine anno N-1	>= 1,00 N.	2,79 N.	+1,79 N.
IO_03.01.01.06_Definizione semestrale delle pratiche protocollate entro il semestre precedente - gruppo di competenza (Peso: 7,00%) (Tipologia: Qualità)	N. delle pratiche protocollate nel semestre precedente a quello di rilevazione in stato "lavorazione", rilevato al 30/06 e al 31/12	= 0,00 N.	0,00 N.	-
IO_03.01.01.16_Cancellazione e/o archiviazione dei consorzi non più operativi o inesistenti (n. consorzi su cui avviare il procedimento: 261) (Peso: 7,00%) (Tipologia: Qualità)	Cancellazione e/o archiviazione dei consorzi non più operativi o inesistenti (n. consorzi su cui avviare il procedimento: 261)	= 261,00 N.	261,00 N.	-

IO_03.01.01.01_RIIND Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese Individuali, compresi i tempi di sospensione (Priamo a+b+c+d) (Peso: 2,33%) (Tipologia: Qualità)	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese Individuali, compresi i tempi di sospensione (Priamo a+b+c+d)	<= 4,60 gg	4,40 gg	-0,20 gg
IO_03.01.01.01_RISOC Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese Società, compresi i tempi di sospensione (Priamo a+b+c+d) (Peso: 2,33%) (Tipologia: Qualità)	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese Società, compresi i tempi di sospensione (Priamo a+b+c+d)	<= 3,20 gg	2,80 gg	-0,40 gg
IO_03.01.01.01_AREG Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche ufficio Attività regolamentate, bilanci e verifiche, compresi i tempi di sospensione (Priamo a+b+c+d) (Peso: 2,34%) (Tipologia: Qualità)	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche dell'ufficio Attività regolamentate, bilanci e verifiche, compresi i tempi di sospensione (Priamo a+b+c+d)	<= 6,80 gg	7,00 gg	+0,20 gg
IO_03.01.01.05_AREG Durata media sospensione delle pratiche telematiche per cui viene chiesta una regolarizzazione - ufficio Attività Regolamentate (Fonte Priamo) (Peso: 2,66%) (Tipologia: Qualità)	N. medio di giorni trascorsi dall'inizio alla fine della sospensione del protocollo delle pratiche da regolarizzare - uff. Attività Regolamentate	<= 7,20 gg	7,40 gg	+0,20 gg
IO_03.01.01.05_RIIND Durata media sospensione delle pratiche telematiche per cui viene chiesta una regolarizzazione (Peso: 2,66%) (Tipologia: Qualità)	N. medio di giorni trascorsi dall'inizio alla fine della sospensione del protocollo delle pratiche da regolarizzare Registro Imprese Individuali	<= 7,50 gg	7,40 gg	-0,10 gg
IO_03.01.01.05_RISOC Durata media sospensione delle pratiche telematiche per cui viene chiesta una regolarizzazione (Peso: 2,68%) (Tipologia: Qualità)	N. medio di giorni trascorsi dall'inizio alla fine della sospensione del protocollo delle pratiche da regolarizzare Registro Imprese società	<= 5,50 gg	4,90 gg	-0,60 gg
IO_03.01.01.07_RIIND Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione per il 100% delle imprese individuali con partita Iva chiusa (Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)	Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione per il 100% delle imprese individuali con partita Iva chiusa	>= 1.000 N.	1.614,00 N.	+614,00 N.
IO_03.01.01.07_RISOC Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione per il 100% delle società di capitali in liquidazione che da 3 anni (2019-2020-2021) non depositano il bilancio sulla 3 province (Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)	Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione per il 100% delle società di capitali in liquidazione che da 3 anni (2019-2020-2021) non depositano il bilancio sulla 3 province	>= 1.446 N.	1.446,00 N.	-
IO_03.01.01.15_RIIND Tasso di sospensione pratiche telematiche Registro imprese individuali, elaborabili solo a seguito di istruttoria puntuale (Peso: 2,33%) (Tipologia: Qualità)	n. pratiche con almeno una sospensione Registro imprese individuali / Totale pratiche telematiche elaborabili solo a seguito di istruttoria puntuale Registro imprese individuali	<= 35,77 %	35,73 %	-0,04 %
IO_03.01.01.15_RISOC Tasso di sospensione pratiche telematiche RI società, elaborabili solo a	n. pratiche con almeno una sospensione RI società / Totale pratiche telematiche RI società,	<= 30,62 %	28,42 %	-2,20 %

seguito di istruttoria puntuale (Peso: 2,34%) (Tipologia: Qualità)	elaborabili solo a seguito di istruttoria puntuale			
IO_03.01.01.15_AREG Tasso di sospensione pratiche telematiche uff. Attività Regolamentate, elaborabili solo a seguito di istruttoria puntuale (Peso: 2,33%) (Tipologia: Qualità)	N. pratiche con almeno una sospensione ufficio Attività regolamentate / Totale pratiche telematiche ufficio Attività regolamentate, elaborabili solo a seguito di istruttoria puntuale	<= 53,01 %	54,63 %	+1,62 %
Obiettivo operativo	OO_03.01.02 - Monitoraggio e gestione qualità erogata (es. tempi) e percepita (es. varietà canali, soddisfazione), in ottica di impegno nei confronti dell'utenza, al miglioramento continuo (carta servizi-registri.. (Peso: 25,00%)			
Unità organizzative coinvolte	Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali Metrico Registro imprese - imprese individuali e REA Registro Imprese - società			
Risultato misurato obiettivo	99,37 %			
Valutazione obiettivo	Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_03.01.02.01_Grado di tempestività nell'emissione dei verbali per le violazioni commesse dagli operatori economici (Peso: 50,00%) (Tipologia: Qualità)	N. verbali emessi e notificati nei termini nel II semestre / N. totale violazioni accertate nel II semestre	= 1,00 N.	0,99 N.	-0,01 N.
IO_03.01.02.02_Implementazione dei controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive in base ai criteri di verifica veridicità individuati (Peso: 50,00%) (Tipologia: Qualità)	N. controlli a campione effettuati nell'anno N	>= 500 N.	572,00 N.	+72,00 N.
Obiettivo operativo	OO_03.01.03 - Riorganizzazione Area Anagrafico certificativa e servizi digitali (Peso: 25,00%)			
Unità organizzative coinvolte	Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali Registro imprese - imprese individuali e REA Registro Imprese - società Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_03.01.03.01_Carnet ATA telematici: Predisposizione di una guida per diffondere l'informazione concernente la nuova possibilità di presentazione della richiesta di carnet ATA (Peso: 50,00%) (Tipologia: Qualità)	Elaborazione di una guida operativa	= 1,00 N.	1,00 N.	-
IO_03.01.03.02_Formazione interna continua funzionale ad uniformare i criteri operativi e procedurali correlati alle attività di istruttoria e caricamento delle pratiche di competenza (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. dipendenti di ciascun gruppo che ha partecipato ad almeno 10 iniziative di formazione interna / N. dipendenti di ciascun gruppo	= 1,00 N.	1,00 N.	-
Obiettivo operativo	PO_03.01.03 - Gestione proattiva dei servizi innovativi per supportare la digitalizzazione delle imprese (firma digitale, SPID; registri digitali, certificati in azienda, carta dei servizi, servizi digitali) (Peso: 25,00%)			
Unità organizzative coinvolte	Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese			
Risultato misurato obiettivo	99,89 %			



Valutazione obiettivo		Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
OC_TBS_02_Grado di adesione al cassetto digitale (Peso: 33,00%) (Tipologia: Efficacia)	Numero imprese aderenti Cassetto digitale dell'anno N / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 41,00 %	50,27 %	+9,27 %
OC_TBS_03_Grado di rilascio di strumenti digitali (Peso: 33,00%) (Tipologia: Efficacia)	(Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N (rinnovo CCIAA + primo rilascio e rinnovo Aziende speciali) + Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N (primo rilascio CCIAA)) / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 11,00 N.	10,96 N.	-0,04 N.
IO_03.01.03.01_Azioni per promuovere presso l'utenza la diffusione degli strumenti di riconoscimento dell'identità digitale (Spid, CNS e Cassetto digitale dell'imprenditore) (Peso: 34,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. di azioni di promozione degli strumenti di riconoscimento dell'identità digitale	>= 1,00 N.	1,00 N.	-
OS_03.02 - Implementare le attività di regolazione del mercato, sviluppo accordi interistituzionali, collaborazioni con le associazioni dei consumatori (metrico, vigilanza, sportello consumatori)				
Obiettivo operativo	OO_03.02.02 - Efficientamento processo sanzionatorio (Peso: 25,00%)			
Unità organizzative coinvolte	Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali Metrico Registro imprese - imprese individuali e REA Registro Imprese - società Sanzioni e Regolazione del mercato			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo		Raggiunto		
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_03.02.02.01 Grado di miglioramento applicativo PROSA (Peso: 16,00%) (Tipologia: Qualità)	N. di campi "note" in Prosa compilati con sigla della provincia della sede camerale che ha emesso l'ordinanza ed eventuale stato della notifica se non avvenuta via PEC / N. campi note in Prosa da compilare	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_03.02.02.02_Chiusura del sottofascicolo in GEDOC di tutte le ordinanze emesse nel I semestre anno N (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. di sottofascicoli GEDOC chiusi relativi alle ordinanze emesse nel I semestre anno N / N. complessivo sottofascicoli GEDOC aperti, relativi alle ordinanze emesse nel I semestre anno N	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_03.02.02.03_Grado di tempestività emissione ruoli (Peso: 17,00%) (Tipologia: Qualità)	Emissione ruolo delle ordinanze emesse entro il 30 giugno 2022 notificate e non pagate: sede LU: entro 30/9 - MS: entro 30/6 - PI: entro 31/12	= 1,00 N.	1,00 N.	-
IO_03.02.02.04_Processo trasversale sanzionatorio: definizione di una procedura trasversale tra gli uffici coinvolti (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficienza)	Definizione procedura trasversale sul processo sanzionatorio	Entro 31/03/2024	28/03/2024	-3,00 gg
IO_03.02.02.05 Invio rapporto completo all'ufficio	N. rapporti completi inviati a ufficio Sanzioni dal 01/04 anno N / N.	= 1,00 N.	1,00 N.	-



Sanzioni in base alla procedura definita (verbale di accertamento; prova avvenuta notifica; verifica mancato pagamento) <i>(Peso: 16,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	complessivo rapporti pervenuti a ufficio Sanzioni dall'01/04 anno N			
IO_03.02.02.06_Invio rapporto completo anno N-1 all'ufficio Sanzioni in base alla procedura definita (verbale di accertamento; prova avvenuta notifica; verifica mancato pagamento) <i>(Peso: 17,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	Trasmissione a ufficio Sanzioni del rapporto completo dei verbali emessi anno N-1	Entro 31/12/2024	30/12/2024	-1,00 gg
Obiettivo operativo		PO_03.02.01 - Promozione cultura brevettuale (Peso: 25,00%)		
Unità organizzative coinvolte	Pat-Lib			
Risultato misurato obiettivo	99,71 %			
Valutazione obiettivo	Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
C2.10_01_Costo unitario medio di gestione domande brevetti e marchi e seguiti <i>(Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficienza)</i>	Costi assorbiti per la Gestione di domande brevetti e marchi e seguiti / N. totale di domande di deposito marchi, brevetti, modelli e seguiti pervenute da utenti, imprenditori e mandatari anno N	<= 130,00 €	131,53 €	+1,53 €
IO_03.02.01.01_Promozione dell'orientamento brevettuale <i>(Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficienza)</i>	Numero di eventi formativi/informativi realizzati	>= 3,00 N.	7,00 N.	+4,00 N.
IO_03.02.01.02_Sito web istituzionale: aggiornamento e/o implementazione nuove pagine di competenza <i>(Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	Implementazione e/o revisione delle pagine di competenza sul sito camerale	Entro 30/06/2024	15/04/2024	-76,00 gg
IO_03.02.01.03_Incremento incontri di orientamento brevetti e marchi <i>(Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	N. incontri con consulenti organizzati nell'anno N / N. incontri con consulenti organizzati nell'anno N-1	>= 1,20 N.	2,04 N.	+0,84 N.
Obiettivo operativo		PO_03.02.02 - Assicurare le attività di regolazione del mercato(metrologia legale, orafi, calzature, settore moda, dispositivi di protezione individuali, emissioni CO2, centri tecnici ecc...) (Peso: 25,00%)		
Unità organizzative coinvolte	Metrico			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
IO_03.02.02.01 Volume dei controlli casuali con prova metrica sui distributori di carburante anche in collaborazione con la guardia di finanza <i>(Peso: 20,00%) (Tipologia: Volume)</i>	Numero verifiche sui distributori di carburante con prova metrica anno N / Numero verifiche sui distributori di carburante con prova metrica anno N-1	>= 1,00 N.	2,39 N.	+1,39 N.
IO_03.02.02.02_Sensibilizzazione sulla corretta detenzione degli strumenti Nawi <i>(Peso: 20,00%) (Tipologia: Volume)</i>	N. incontri con le Associazioni di categoria (almeno 1) e predisposizione di vademecum per le diverse tipologie di strumenti	>= 2,00 N.	3,00 N.	+1,00 N.
IO_03.02.02.03_Grado di adeguamento dei centri tecnici analogici al decreto del 23 febbraio 2023	Numero di autorizzazioni pinze metriche e registri ritirati / Numero dei centri tecnici che non si sono	= 1,00 N.	1,00 N.	-



(Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)		adeguati al decreto			
IO_03.02.03.04_ Realizzazione laboratorio interno per caratterizzazione strumenti da lavoro con gli strumenti di prima linea	Implementazione laboratorio interno	Entro 31/12/2024	30/08/2024	-123,00 gg	
(Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)					
IO_03.02.03.05_Grado di sinergia con gli organismi di controllo del territorio	N. di interventi congiunti effettuati anno N / N. di interventi congiunti richiesti anno N	= 1,00 N.	1,00 N.	-	
(Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)					
Obiettivo operativo		PO_03.02.03 - Attuazione controlli in Convenzione Vigilanza prodotti con UN/MISE (Peso: 25,00%)			
Unità organizzative coinvolte		Metrico			
Risultato misurato obiettivo		100,00 %			
Valutazione obiettivo		 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target	
IO_03.02.03.01 Numero verifiche utenti metrici effettuate nell'anno N rispetto all'anno N-1	Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno N / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno N -1	>= 1,05 N.	1,15 N.	+0,10 N.	
(Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)					
OS_03.03 - Supportare la sfida del paese per una giustizia più rapida e efficace sviluppando le attività di mediazione e arbitrato					
Obiettivo operativo		PO_03.03.01 - Affermazione della Camera Arbitrale di TNO quale strumento efficace di soluzione alternativa delle liti (Peso: 50,00%)			
Unità organizzative coinvolte		Conciliazione e Arbitrato			
Risultato misurato obiettivo		100,00 %			
Valutazione obiettivo		 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target	
C2.7.1_02 Volume medio per addetto procedure di arbitrati gestiti	Numero arbitrati gestiti / Risorse impiegate (esprese in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.7.1 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale	>= 19,00 N.	23,26 N.	+4,26 N.	
(Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficienza)					
IO_03.03.01.01_Grado di aggiornamento regolamenti di Arbitrato	Approvazione in Giunta del regolamento arbitrato amministrato rapido	Entro 30/06/2024	15/03/2024	-107,00 gg	
(Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)					
IO_03.03.01.02_Grado di sinergia con gli Ordini professionali	Predisposizione proposta di un Protocollo con Ordini professionali	Entro 30/04/2024	15/03/2024	-46,00 gg	
(Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)					
IO_03.03.01.03_Grado di aggiornamento degli arbitri iscritti all'elenco della CCIAA TNO-organizzazione attività formative per arbitri (6 ore)	Organizzazione di attività formative	>= 6,00 h	38,00 h	+32,00 h	
(Peso: 25,00%) (Tipologia: Volume)					
Obiettivo operativo		PO_03.03.02 - Sviluppo delle attività di mediazione/conciliazione, anche su specifiche tematiche (Peso: 50,00%)			
Unità organizzative coinvolte		Conciliazione e Arbitrato			
Risultato misurato obiettivo		100,00 %			
Valutazione obiettivo		 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al	



				target
C2.7.2_01_rev2023_Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione gestite (Peso: 14,00%) (Tipologia: Efficienza)	Risorse (costi + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale / Numero mediazioni/conciliazioni gestite	<= 635,00 €	584,93 €	-50,07 €
IO_03.03.02.01_Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno N rispetto all'anno N-1 (Peso: 14,00%) (Tipologia: Volume)	Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno attuale (N) / Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno precedente (N-1)	>= 0,85 N.	0,86 N.	+0,01 N.
IO_03.03.02.02_Grado di adeguamento dei Regolamenti di mediazione/conciliazione alle novità normative (Peso: 14,00%) (Tipologia: Efficacia)	Predisposizione proposta revisione Regolamento mediazione/conciliazione a seguito entrata in vigore riforma	<= 60,00 gg	10,00 gg	-50,00 gg
IO_03.03.02.03_Grado di aggiornamento dei mediatori iscritti all'elenco della CCIAA TNO - Organizzazione attività formative per conciliatori (24 ore) (Peso: 14,00%) (Tipologia: Efficacia)	Organizzazione di attività formative	>= 24,00 h	38,00 h	+14,00 h
IO_03.03.02.04_Sperimentazione nuova gestione procedure di mediazione in presenza sede di Viareggio (Peso: 15,00%) (Tipologia: Efficacia)	Avvio gestione in autonomia mediazioni in presenza presso la sede di Viareggio da parte dei mediatori	Entro 31/10/2024	15/02/2024	-259,00 gg
IO_03.03.02.05_Sperimentazione nuova gestione procedure in modalità telematica (Peso: 15,00%) (Tipologia: Efficacia)	Gestione udienza in modalità telematica in autonomia da parte di alcuni mediatori-avvocati appositamente individuati/formati	Entro 31/12/2024	27/11/2024	-34,00 gg
IO_03.03.02.06_Attivazione dello Sportello Consumatori (Peso: 14,00%) (Tipologia: Efficacia)	Attivazione dello Sportello Consumatori in collaborazione con le Associazioni dei consumatori iscritte nell'apposito registro Ministeriale	Entro 31/12/2024	13/02/2024	-322,00 gg

OS_03.04 - Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa, la crescita della cultura finanziaria

Obiettivo operativo	PO_03.04.01 - Promozione dell'Organismo di Composizione della Crisi (Peso: 100,00%)			
Unità organizzative coinvolte	OCC e CN			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2024	Consuntivo 2024	Scostamento rispetto al target
C2.7.3_02_Volume medio dei servizi di composizione delle crisi (sovraindebitamento) (Peso: 30,00%) (Tipologia: Efficienza)	Numero procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento gestite / Risorse impiegate (esprese in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi	>= 90,00 N.	139,64 N.	+49,64 N.
IO_03.04.01.02_Volume di procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento (Peso: 30,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno N) / N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno N-1	>= 1,00 N.	1,13 N.	+0,13 N.
IO_03.04.01.01_Grado di sinergie sul territorio per promozione operatività	Numero convenzioni-Protocolli di Intesa sottoscritti per promozione	>= 1,00 N.	2,00 N.	+1,00 N.

e/o finanziamento attività dell'Organismo (Peso: 25,00%) (Tipologia: Volume)	operatività e/o finanziamento Organismo nell'anno N			
IO_03.04.01.03_Grado di aggiornamento elenco gestori della crisi (Peso: 15,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. di gestori iscritti all'elenco al 30 giugno anno N/ / N. gestori iscritti all'elenco al 31 dicembre anno N-1	> 1,00 N.	1,67 N.	+0,67 N.

3.3 - Valutazione complessiva della performance organizzativa

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso, si è svolto secondo le modalità indicate nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'Ente, tenendo conto dei seguenti elementi:

- misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associate agli obiettivi specifici triennali effettuate dai dirigenti dell'Amministrazione;
- verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali;
- esiti delle indagini condotte dall'amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;
- multidimensionalità della performance organizzativa (in coerenza con i contenuti del Piano);
- eventuali mutamenti del contest interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

Nel SMVP 2024 della CCIAA si stabilisce che la performance organizzativa è intesa come “processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa”.

La performance organizzativa della Camera di Commercio TNO è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'Ente (R1);
- la performance di singole unità organizzative dell'Ente: Aree, Servizi, Uffici (R2).

In entrambi i casi, in sede di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto della somma ponderata delle performance rilevate sugli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici dell'Ente (nel primo caso) o alle diverse unità organizzative (Aree, Servizi, Uffici) e alle stesse assegnati formalmente (nel secondo).

Il punteggio sintetico dei risultati di Ente e dei cruscotti delle Aree dirigenziali, dei Servizi e degli Uffici, si ricava con la seguente formula:

$$R1 = \sum (m1 \cdot p1 + \dots + mn \cdot pn) / \sum (p1 + \dots + pn)$$

Dove

R1 = media dei risultati dei singoli obiettivi, che potrà variare tra un minimo di 0 e un massimo di 100

m1, ..., mn = misure dei risultati relativi ai singoli obiettivi

p1, ..., pn = pesi di ogni obiettivo

p1+... + pn = sommatoria pesi di ciascun obiettivo

Il SMVP prevede, inoltre, i seguenti “margin di tolleranza” entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come “raggiunti” (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target):

- per gli obiettivi strategici: 10%;



- per gli obiettivi operativi: 10%;
- per gli indicatori: 10%.

Sono altresì definite le soglie critiche sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come “assolutamente non raggiunti”:

- per gli obiettivi strategici: 50%;
- per gli obiettivi operativi: 50%;
- per gli indicatori: 50%.

Nel range compreso tra i due valori sopra indicati, gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come “parzialmente raggiunti” sulla base della percentuale di realizzazione rispetto al target fissato.

Si precisa che la valutazione viene effettuata per ciascuna posizione dirigenziale, seppur ricoperta ad interim e per la figura di vertice dell'Ente.

La misurazione relativa all'anno 2024 è iniziata nel mese di gennaio 2025 e si è conclusa dopo l'approvazione del bilancio consuntivo della Camera, nel maggio 2025.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) della Camera di Commercio TNO, in data 12 maggio 2025, nel corso di una riunione con la Struttura Tecnica di Supporto, ha:

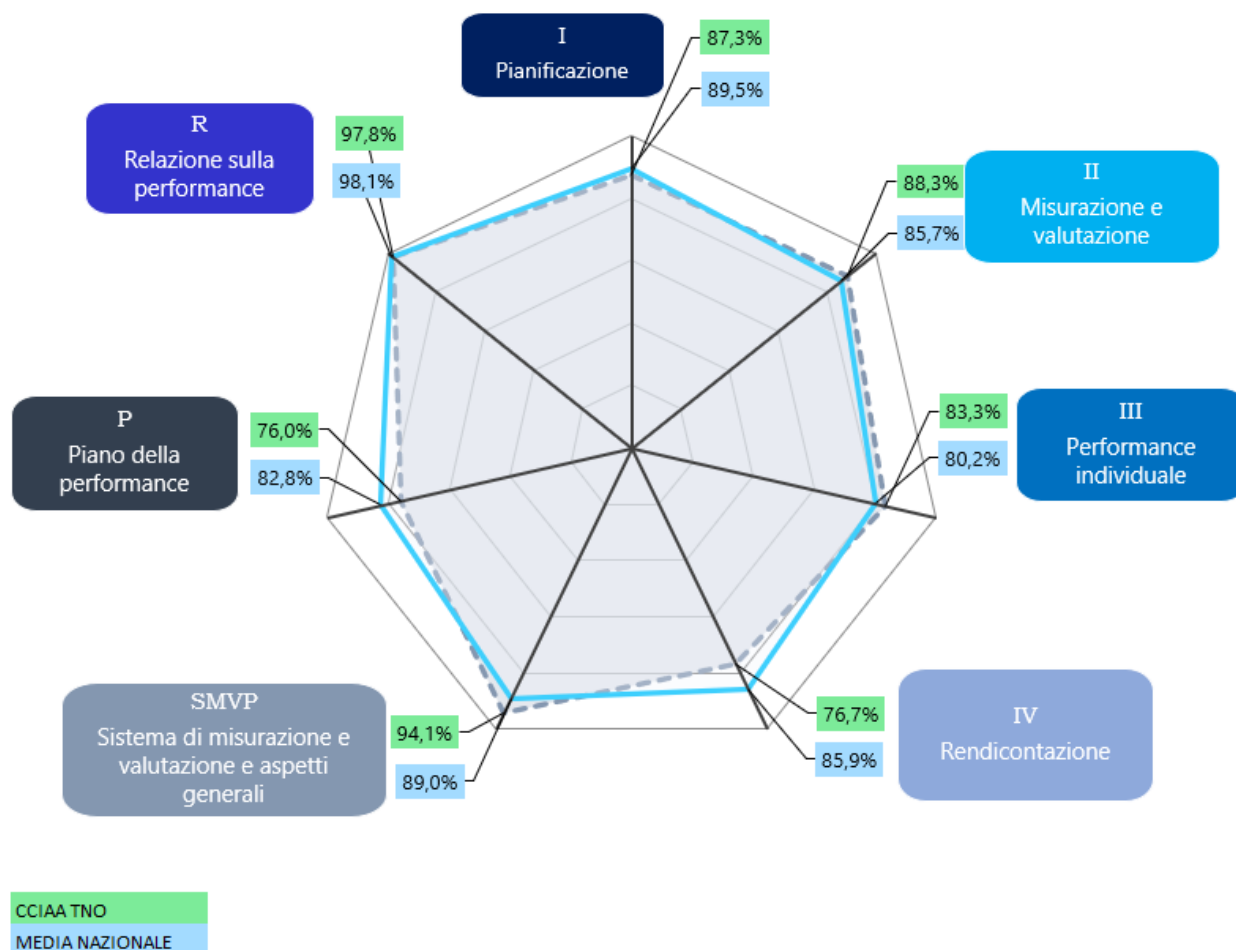
- o analizzato nel merito le risultanze dei report finali sulla performance organizzativa di Ente al 31 dicembre 2024 (realizzata dal personale dirigente e non dirigente, compresa l'attività svolta dall'Azienda Speciale Istituto di Studi e di Ricerche), dei report sulla performance delle singole unità organizzative e dei report degli obiettivi del Segretario generale e dei Dirigenti (comprese le Aree dirigenziali ricoperte ad interim);
- o valutato, in merito ad alcuni indicatori non raggiunti, le motivazioni portate dal Dirigente, verificato i documenti a sostegno, analizzato i risultati degli approfondimenti svolti dalla Struttura tecnica di Supporto, preso atto di tutti gli elementi di contesto, valutato le cause oggettive, le cui leve non erano nella disponibilità dei responsabili degli obiettivi stessi. In conseguenza di ciò ha definito il livello di raggiungimento del risultato e/o ha considerato Non Valutabile per cause esogene i suddetti indicatore procedendo alla ripesatura dei restanti indicatori;
- o analizzato gli ulteriori ambiti di valutazione individuati nel SMVP e in particolare lo stato di salute dell'Ente e i valori di benchmarking disponibili;
- o verificato il meta-indicatore sintetico del grado di raggiungimento degli obiettivi (performance di Ente già riportato nel paragrafo 1) pari a 99,89%.

L'OIV, pertanto, considerato che tutti gli obiettivi che concorrono alla realizzazione della performance di Ente e delle Unità Organizzative risultano pienamente raggiunti e preso atto del risultato conseguito negli obiettivi individuali della dirigenza, esprime un giudizio complessivamente positivo.

Si dà, inoltre, conto del giudizio molto positivo espresso dall'OIV sul ciclo di gestione della performance anno 2024 della CCIAA TNO, evidenziato all'interno della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, formalizzata in data 07 maggio 2025. Dall'analisi complessiva si evidenzia un risultato pari al 91,3%, in netto miglioramento rispetto al dato 2022 pari all'80,44%, al dato 2023 pari all'86,2% e superiore all'attuale media nazionale (calcolata sulle 24 Camere che al momento della stesura della Relazione hanno compilato il tool anno 2024) dell'88,9%.

Di seguito il dettaglio del posizionamento della CCIAA TNO nei vari item di valutazione:

	N. domande	Punteggio CCIAA TNO ANNO 2022	Punteggio CCIAA TNO ANNO 2023	Punteggio CCIAA TNO ANNO 2024	Media Nazionale
I PIANIFICAZIONE	11	81,8%	87,3%	90,9%	89,6%
II MISURAZIONE E VALUTAZIONE	6	71,7%	88,3%	88,3%	84,6%
III PERFORMANCE INDIVIDUALE	6	83,3%	83,3%	88,9%	84,1%
IV RENDICONTAZIONE	6	83,3%	76,7%	93,3%	86,5%
SMVP	11	71,8%	94,1%	96,4%	90,9%
PIAO	9	71,1%	76,0%	81,6%	89,3%
RELAZIONE PERFORMANCE	9	100,0%	97,8%	100,0%	97,5%
	58	80,4%	86,2%	91,3%	88,9%



3.4 - Bilancio di genere

Il tema delle pari opportunità costituisce un elemento di fondamentale importanza nell'ottica dello sviluppo economico del Paese come sottolineato dal PNRR.

Le amministrazioni pubbliche, in particolare, 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 per assicurare la



rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.

Le azioni positive sono le “misure volte alla rimozione degli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione delle pari opportunità dirette a favorire l’occupazione femminile e realizzare l’uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro”.

Il primo Comitato Unico di Garanzia (CUG) della Camera Toscana Nord-Ovest è stato costituito con determinazione del Segretario generale n. 45 del 28/02/2023 e aggiornato con successive determinazioni n. 29 del 26/02/2024 e n. 85 del 28/03/2025.

Dal punto di vista dell’assetto organizzativo all’interno della Camera della Toscana Nord-Ovest al 31.12.2024, l’Ente è caratterizzato dalla presenza di 111 dipendenti e 3 dirigenti (70% donne e 30% uomini); tale dato evidenzia la sostanziale assenza di ostacoli di genere nell’accesso al lavoro.

Come rilevato dal CUG in occasione della rendicontazione della propria attività, l’anno 2024 è stato caratterizzato dall’adozione di numerosi atti di significativo impatto su tutto il personale, con i quali sono stati adottati la Disciplina del rapporto di lavoro a tempo parziale, il Disciplinare del trattamento delle trasferte del personale e dei dirigenti della Camera, il Disciplinare per utilizzo del welfare integrativo della Camera e il Disciplinare per l’utilizzo del lavoro agile 2025 del personale e dei dirigenti. Quest’ultimo documento, in particolare, ha visto il coinvolgimento attivo del Comitato anche da un punto di vista propositivo oltre che consultivo.

Nel 2024 è poi proseguito il percorso “Syllabus delle competenze digitali per la PA” del Dipartimento della funzione pubblica relativo alla formazione delle competenze digitali del personale pubblico, con la registrazione sulla piattaforma Syllabus di tutto il personale appartenente all’Area dei Funzionari.

Tale percorso ha consentito al dipendente di definire il punto di partenza delle conoscenze specifiche con riferimento alle 11 competenze digitali presenti in Syllabus e quindi di procedere alla formazione mirata a conseguire un livello di “padronanza superiore” per almeno 8 delle 11 competenze descritte nel Syllabus. Nel biennio 2023-2024 il percorso ha interessato pressoché tutti i dipendenti appartenenti alle varie aree ed ha rappresentato un’opportunità di crescita professionale in quanto ha dato la possibilità di ottenere una certificazione dei livelli formativi conseguiti.

Nel mese di giugno 2024 è stato organizzato, presso il MUSA di Pietrasanta, un momento formativo nell’ambito del progetto "COSTRUIAMO TOSCANA NORD-OVEST", destinato a tutto il personale in forma plenaria, in concomitanza con il secondo anno di vita della Camera, caratterizzato da aspetti innovativi e molto coinvolgente per il personale. Si è trattato di un incontro sul tema “Costruiamo TNO - Essere squadra: difendi, alza e schiaccia” un’occasione per riflettere e migliorare partendo da alcuni spunti offerti direttamente da Jack Sintini, ex campione della pallavolo e formatore, e Andrea Galli. L’evento, la cui portata, anche solo dal punto di vista organizzativo è senz’altro di alto livello, era specificamente indirizzato alla formazione dei dipendenti della Camera.

Nel complesso si rileva che dal punto di vista formativo oltre il 95% del personale ha svolto attività formativa per un totale di almeno 24 ore nell’anno, in coerenza con quanto disposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Infine, in merito all’indagine sul benessere organizzativo, che, a partire dal dicembre 2022, viene effettuata nell’Ente con cadenza annuale, anche nel 2024 sono state utilizzate le linee guida ed i modelli predisposti da A.N.A.C.. L’indagine ha riguardato tre specifici ambiti del contesto in cui si svolge l’attività lavorativa:

- Il benessere organizzativo
- Il grado di condivisione del sistema di valutazione
- La valutazione del superiore gerarchico.

Nel 2024 il CUG ha avuto modo di acquisire tutte le informazioni ricavabili dall’indagine realizzata a fine 2023 per

ciascuno degli ambiti indicati ed ha preso atto del fatto che nel complesso i risultati hanno evidenziato un deciso miglioramento del clima aziendale.

I risultati relativi alla rilevazione di fine anno 2024 saranno oggetto di analisi da parte del CUG nel corso del 2025.

La portata e l'intensità delle attività svolte nell'anno 2024 (in tutte le Aree e trasversalmente rispetto ad esse), hanno in certa misura inciso sulla concreta possibilità di individuare metodologie di lavoro che consentano, da un lato, di rendere effettivo il coinvolgimento attivo del Comitato rispetto ai momenti decisionali interni più significativi e di più largo impatto; dall'altro, di dare adeguata formazione/informazione a tutti i colleghi in merito al Comitato stesso e ai i suoi compiti, stabilendo una modalità di comunicazione efficace con il personale.

In conclusione, va ricordato che l'attività di monitoraggio è affidata al CUG che, nel primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, è chiamato a predisporre una relazione che tiene conto delle azioni realizzate e delle ricadute sui dipendenti.

Le misure previste per il triennio 2025 - 2027 sono parte integrante del Piano Integrato Attività ed Organizzazione (PIAO). Di seguito si illustrano i risultati conseguiti con il piano delle azioni positive 2024-2026.

Obiettivo 1) PROMUOVERE IL RUOLO DEL CUG

La Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del Segretario Delegato alle Pari Opportunità del 26 giugno 2019, al fine di assicurare una maggiore effettività nello svolgimento delle funzioni dei CUG, ne definisce meglio i compiti e assegna a tale organismo il monitoraggio dell'attuazione del Piano Pari Opportunità.

Finalità: sviluppare una piena collaborazione tra Amministrazione e CUG, ampliare la capacità di recepire dati, informazioni e suggerimenti, aumentare la capacità di informazione del personale sul ruolo del CUG.

Azione 1: Potenziare il bagaglio di conoscenze dei componenti del CUG attraverso scambi con la Rete Nazionale CUG

Azione 2: Implementare la pagina della Intranet e del sito camerale dedicata al CUG al fine di far conoscere a tutti i dipendenti le attività e le iniziative intraprese.

Risultato atteso: almeno due riunioni annuali; nr. aggiornamenti sito e intranet; nr. informazioni date/ricevute tramite rete CUG.

Consuntivo: nel corso dell'anno sono state tenute 4 riunioni del comitato; nel mese di marzo, all'interno della intranet camerale è stata creata una sezione dedicata al CUG ed una casella di posta elettronica dedicate (cug@tno.camcom.it); nessuna comunicazione tramite rete CUG.

Spese: nessuna spesa sostenuta

Obiettivo 2) FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITA'

La politica della gestione delle risorse umane dell'Ente si fonda sulla valutazione e sul riconoscimento delle competenze e del merito ispirandosi a principi di parità e di pari opportunità nel rispetto dei criteri di imparzialità, trasparenza e buon andamento.

La possibilità di procedere nuovamente allo svolgimento di prove selettive a partire dal 2023 per l'assunzione di personale, derivante dalla costituzione della Camera TNO a seguito accorpamenti, comporta una rinnovata attenzione su questo specifico focus.

Finalità: contribuire a monitorare il rispetto delle disposizioni vigenti in materia nelle politiche di reclutamento del personale.

Azione 1: garantire la parità di genere nelle commissioni esaminatrici delle selezioni pubbliche finalizzate all'acquisizione di personale



Risultato atteso: nr. monitoraggi effettuati su procedure avviate dall'ente.

Consuntivo: nel corso dell'anno non sono state attivate selezioni pubbliche finalizzate all'acquisizione di personale.

Spese: nessuna spesa sostenuta

Obiettivo 3) FAVORIRE INIZIATIVE DI FORMAZIONE DEL PERSONALE E DI SVILUPPO DELLE PROFESSIONALITÀ

Favorire la cultura della formazione intesa non solo come aggiornamento professionale, ma anche come crescita personale nell'ottica di una migliore valorizzazione dell'individuo; Creare un ambiente lavorativo stimolante al fine di migliorare la performance dell'Ente e al tempo stesso in grado di favorire l'utilizzo della professionalità acquisita all'interno; favorire una maggiore condivisione e partecipazione al raggiungimento degli obiettivi.

Finalità: muovendosi lungo queste direttrici è possibile perseguire molteplici obiettivi: da un lato, fornire sempre nuove opportunità di sviluppo della professionalità dei dipendenti; dall'altro, creare un ambiente di lavoro che sviluppa le politiche di gestione del personale quali fattore essenziale per creare valore per l'Ente e migliorare la qualità del lavoro attraverso la gratificazione e la valorizzazione delle capacità professionali dei dipendenti.

Azione 1: approvazione del piano annuale della formazione.

Azione 2: acquisizione di informazioni, e relativi pareri, in merito a: progetti dell'Ente riguardanti, o comunque correlati allo sviluppo delle professionalità; criteri di valutazione del personale o altri temi derivanti dalla contrattazione collettiva di propria competenza.

Risultati attesi: approvazione del piano annuale della formazione; nr. azioni di formazione/informazione/pareri.

Consuntivo: è stato approvato il piano annuale della formazione.

Spese: nessuna spesa sostenuta

Obiettivo 4) CONCILIAZIONE TEMPI DI LAVORO/FAMIGLIA

Favorire l'equilibrio e la conciliazione tra responsabilità familiari e professionali, attraverso azioni che prendano in considerazione le differenze, le condizioni e le esigenze di uomini e donne all'interno dell'organizzazione, anche mediante una diversa organizzazione delle attività, al fine di trovare una soluzione che permetta di poter meglio conciliare la vita professionale con quella familiare.

Finalità: favorire l'adozione di politiche di gestione del personale in grado di contemperare le esigenze dell'Ente con quelle dei dipendenti.

Azione 1: predisposizione di proposte ai fini dell'adozione di misure organizzative da parte dell'Ente in materia di flessibilità, banca, delle ore, lavoro agile ecc. che raccolgano suggerimenti del personale anche derivanti dall'indagine di clima.

Risultato atteso: nr. proposte in tema di conciliazione tempi di lavoro/famiglia.

Consuntivo: il Comitato ha avviato ad aprile una consultazione del personale con una mail del presidente per raccogliere eventuali proposte e suggerimenti in materia di disciplina del lavoro agile; esaminate le proposte pervenute, ha predisposto un proprio documento per rappresentare l'insieme delle esigenze espresse e per formulare una propria riflessione finale con suggerimenti ritenuti utili ai fini dell'adozione all'interno dell'Ente di un regolamento per il lavoro agile. Questo documento è stato quindi trasmesso al segretario generale. In considerazione del ruolo propositivo svolto dal Cug, il comitato è stato successivamente coinvolto, su iniziativa dell'Amministrazione, nella valutazione della versione definitiva del disciplinare, che è poi stata adottata ed è entrata in vigore in via sperimentale per l'anno 2025.

Spese: nessuna spesa sostenuta



Obiettivo 5) CONSOLIDARE LA PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA QUALITA' DELL'AMBIENTE DI LAVORO

I temi del benessere e del clima organizzativo sono oggetto di discussione da molti anni e sono oggetto di attenzione anche da parte del legislatore. La capacità di diffondere e promuovere il benessere dei collaboratori ha sicuramente un forte impatto sull'efficienza e sulla produttività, pertanto la Camera di Commercio intende impegnarsi per favorire condizioni di benessere lavorativo.

Finalità: creare un ambiente lavorativo in grado di far emergere eventuali situazioni di disagio e di approntare le misure idonee a ristabilire un clima sereno.

Azione 1: analisi dei risultati dell'indagine di clima per intraprendere azioni di miglioramento.

Risultato atteso: analisi e valutazione complessiva dell'indagine di benessere organizzativo.

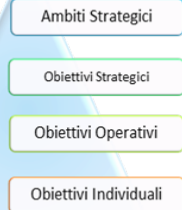
Consuntivo: il Comitato ha esaminato e commentato i risultati dell'indagine di benessere organizzativo relativa all'anno 2023.

Spese: nessuna spesa sostenuta.

**4. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI**

Ai dirigenti per l'anno 2024 sono stati assegnati tutti gli obiettivi strategici previsti dal PIRA 2024, gli obiettivi operativi associati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e alcuni specifici obiettivi di Area.

Di seguito i risultati conseguiti:



Toscana Nord Ovest							
01 Cruscotto Segretario generale - Dott.ssa MARTELLI						98,18%	
PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	CONSUNTI VO	TARGET	% RAGGIUNGIMENTO	
1,33%	A3.1_02 - Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM	Misura la capacità della Camera di raggiungere i target delle attività camerali attraverso attività di comunicazione multicanale.	N. di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n" / N. imprese attive al 31/12 dell'anno N	27,15 %	>= 25,00 %	100,00%	
4,00%	OA_SG_04 - Analizzare la situazione dell'organizzazione camerale a due anni dall'accorpamento e alla luce degli esiti definire possibili interventi migliorativi entro il 31/12	Analizzare la situazione dell'organizzazione camerale a due anni dall'accorpamento e alla luce degli esiti definire possibili interventi migliorativi, entro il 31/12	Report alla Giunta	13-03-2025	Entro 31-12-2024	60,00%	
4,00%	OA_SG_05 - Attuazione delle decisioni della Giunta sulla razionalizzazione delle partecipate lucchesi entro il 31 luglio.	Attuazione delle decisioni della Giunta sulla razionalizzazione delle partecipate lucchesi entro il 31 luglio	Attuazione razionalizzazione partecipate lucchesi	23-05-2024	Entro 31-07-2024	100,00%	
1,33%	IS_0105_B3.1_02 B3.1_02 - Percentuale di incasso del Diritto annuale	Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza del 31/12.	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	71,32 %	>= 70,00 %	100,00%	
10%	B3.2_01_rev2018 - Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Indica il ritardo medio della Camera di commercio per il pagamento delle fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	-16,91 gg	<= 0 gg	100,00%	
1,33%	IS_03.01_CancRil+RIS - Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative (tutte le forme giuridiche).	.	Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione per il 100% delle imprese individuali con partita Iva chiusa + Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione per il 100% delle società di capitali in liquidazione che da 3 anni (2019-2020-2021) non depositano il bilancio sulla 3 province	3.060 N.	>= 2.000 N.	100,00%	



5,00%	OA_SG_03 - Coordinamento attività dell'azienda speciale ISR in sinergia con l'azione camerale	Misura la percentuale di attività/interventi realizzati rispetto a quelli approvati e previsti nell'anno	N. di attività realizzate tra quelle previste dal Programma anno N / n. totale di attività previste nel Programma anno N	117,65 %	>= 95,00 %	100,00%	
7,00%	OA_SG_09 - Coordinamento ciclo della performance	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 (PIAO, Relazione Performance, monitoraggio performance)	0 N.	0 N.	100,00%	
7,00%	OA_SG_01 - Coordinamento e supervisione procedure per assunzione di nuove unità di personale	.	Attuazione annualità 2024 del Piano triennale delle assunzioni	100,00 %	100,00 %	100,00%	
5,00%	OA_SG_02 - Coordinamento predisposizione di n. 2 progetti: progetto complessivo di ristrutturazione sede Lucca; progetto di razionalizzazione degli spazi al piano terra sede Carrara	Coordinamento predisposizione di n. 2 progetti: progetto complessivo di ristrutturazione sede Lucca; progetto di razionalizzazione degli spazi al piano terra sede Carrara	N. progetti coordinati	2 N.	2 N.	100,00%	
1,33%	IS_0106_DFP 4.3 DFP 4.3 - 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.	>= 0,97 N.	100,00%	
1,33%	IS_0104_EC05.1 EC05.1 - Indice di struttura primario	Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	144,83 %	>= 135,00 %	100,00%	
1,33%	IS_0105_EC07_rev2023 EC07_rev2023 - Capacità di generare proventi aggiuntivi (consolidata)	Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla CCIAA oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri (CCIAA) + Proventi da gestione di beni e servizi (CCIAA) + Proventi Correnti al netto dei trasferimenti infragruppo (AASS) / Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA) + Proventi Correnti al netto dei trasferimenti infragruppo (AASS)	12,32 %	>= 9,00 %	100,00%	
6,00%	EC15.4_rev2018 - Incidenza Interventi economici sugli Oneri correnti	Misura la capacità dell'Ente di destinare una quota significativa delle risorse camerali ad interventi economici sul totale degli Oneri correnti. In generale, maggiore è l'incidenza degli Interventi economici sul totale degli Oneri correnti più la CCIAA ha utilizzato risorse per finanziare interventi diretti alle imprese.	Interventi economici / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	42,40 %	>= 32,00 %	100,00%	
1,33%	IS_0205_EC19.1 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.	(Interventi economici + Totale costi della macro-funzione D) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	104,99 %	>= 85,00 %	100,00%	



1,33%	IS_0102_EC27 EC27 - Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]	15,38 %	>= 15,00 %	100,00%	
1,34%	IS_0106_CustomUtenza - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc., effettuate dall'Ufficio/Servizio verso la propria utenza	Misura il gradimento dell'utenza rispetto ai servizi di competenza rilevato mediante l'indagine continua condotta da ISR sulla soddisfazione degli utenti	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	99,12 %	>= 72,00 %	100,00%	
1,33%	IS_0102_accessib - Grado di accessibilità digitale della comunicazione camerale istituzionale	.	Valutazione stato conformità dei siti di proprietà dell'ente e dei bracci operativi	16-09- 2024	Entro 31-12- 2024	100,00%	
1,34%	IS_01.01 - 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 24 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	95,61 %	>= 90,00 %	100,00%	
7,00%	OA_SG_07 - Grado di realizzazione del programma promozionale.	Misura la percentuale di attività/interventi realizzati rispetto a quelli approvati e previsti nell'anno	Interventi economici previsti nel Preventivo anno N / Interventi economici a consuntivo anno N	108,28 %	>= 95,00 %	100,00%	
2,00%	OA_SG_10 - Miglioramento continuo	Misura la capacità di migliorare la performance camerale nel tempo	N. indicatori Pareto della CCIAA TNO con risultati pari o superiori alla media del cluster dimensionale anno N / N. complessivo indicatori Pareto inseriti negli obiettivi di Ente anno N	82,61 %	>= 90,00 %	91,79%	
1,34%	IS_0206_StudOrient - 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	5.950 N.	>= 6.000 N.	99,17%	
1,33%	IS_0201_Infrastrutt - 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	4 N.	>= 3 N.	100,00%	



1,33%	IS_0303_MedConcilN-1 - Numero di procedure di mediazione/conciliazione e gestite nell'anno N rispetto all'anno N-1	Esprime la volontà camerale di collaborare, attraverso strumenti di giustizia alternativa, alla sfida del paese di rendere la giustizia più rapida ed efficace	Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno attuale (N) / Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno precedente (N-1)	0,86 N.	>= 0,85 N.	100,00%	● ● ●
1,33%	IS_0302_ActivRegMerc - 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 N / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno N-1	1,15 N.	>= 1,05 N.	100,00%	● ● ●
1,34%	IS_0203_OC_DTDE_01 OC_DTDE_01 - Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese	Misura l'incidenza degli assessment condotti sulla doppia transizione (digitale ed ecologica) rispetto al bacino imprenditoriale di riferimento	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno	47,85 N.	>= 22 N.	100,00%	● ● ●
1,34%	IS_0203_OC_DTDE_02 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	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	59 N.	>= 30 N.	100,00%	● ● ●
1,33%	IS_0203_OC_DTDE_04 OC_DTDE_04 - Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite	Rappresenta l'evoluzione della maturità digitale delle imprese assistite rispetto all'esercizio precedente	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	107,20 %	>= 109,00 %	98,35%	● ● ●
1,34%	IS_0204_OC_Int_01 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.)	Numero imprese* supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N [*Una stessa impresa è considerata più volte se ha partecipato a più iniziative]	725 N.	>= 600 N.	100,00%	● ● ●
1,33%	IS_0204_OC_Int_02 OC_Int_02 - Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati	Esprime il volume di attività degli incontri e degli eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	79 N.	>= 22 N.	100,00%	● ● ●
1,34%	IS_0204_OC_Int_03 OC_Int_03 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione	Misura l'incidenza delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese esportatrici	Numero imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N / Numero imprese esportatrici	25,46 %	>= 13,00 %	100,00%	● ● ●
1,33%	IS_0301_OC_TBS_02 OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale	Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12	Numero imprese aderenti Cassetto digitale dell'anno N / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	50,27 %	>= 41,00 %	100,00%	● ● ●
1,34%	IS_0301_OC_TBS_03 OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali	Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive	Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N / 100 imprese attive al 31/12 dell'anno N	10,96 N.	>= 11 N.	99,65%	● ● ●
1,33%	IS_0203_OC_TD_03 OC_TD_03 - Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID	Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID	N. partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID nell'anno N	1.591 N.	>= 900 N.	100,00%	● ● ●



1,33%	IS_0103_ProtocolIntesa - Protocolli di intesa sottoscritti	Esprime la volontà di creare sinergie sul territorio	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	9 N.	>= 5 N.	100,00%	
1,34%	IS_0202_AnalisiEcon - 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	20 N.	>= 11 N.	100,00%	
1,33%	IS_0104_EffEnerg - 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 (escluso sede Carrara)	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N). / N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1).	97,19 %	<= 97,00 %	99,81%	
1,33%	IS_0101_IndagPeople - 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	0,99 N.	>= 1 N.	99,16%	
3,00%	OA_SG_06 - SMVP prima applicazione, individuazione eventuali criticità e definizione interventi migliorativi entro il 31/12	SMVP prima applicazione, individuazione eventuali criticità e definizione interventi migliorativi entro il 31/12	aggiornamento SMVP successivo alla conclusione del processo di prima applicazione	05-12-2024	Entro 31-12-2024	100,00%	
1,33%	IS_0301_C1.1_07 - Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese.	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese (RI+AR) al netto dei tempi di sospensione (Fonte Infocamere a+b+d)	1,72 gg	<= 2 gg	100,00%	
1,34%	IS_0304_CrisisImprN-1 - Volume di procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento	Indica l'incremento delle procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento	N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno corrente (anno N) / N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno precedente (anno N-1)	1,13 N.	>= 1 N.	100,00%	

02 Cruscotto Dirigente area "ANAGRAFICO CERTIFICATIVA E SERVIZI DIGITALI" - Dott.ssa BRUNI

93,95%



PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	CONSUNTI VO	TARGET	% RAGGIUN GIMENTO	
10%	OA_AC_03 - Avvio e consolidamento della nuova organizzazione dell'Area Anagrafica	Misura la capacità di riorganizzare le procedure interne, armonizzandole al fine di erogare un servizio di qualità in tutte le sedi camerali	Sede legale di Viareggio: attuazione di un orario di lavoro annuale allineato a quello già operativo presso le tre sedi principali	15-03-2024	Entro 31-03-2024	100,00%	
5,00%	IS_0105_B3.1_02 B3.1_02 - Percentuale di incasso del Diritto annuale	Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza del 31/12.	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	71,32 %	>= 70,00 %	100,00%	
10%	B3.2_01_rev2018 - Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Indica il ritardo medio della Camera di commercio per il pagamento delle fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	-16,91 gg	<= 0 gg	100,00%	



5,00%	IS_03.01_CancRil+RIS - Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative (tutte le forme giuridiche).	.	Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione per il 100% delle imprese individuali con partita Iva chiusa + Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione per il 100% delle società di capitali in liquidazione che da 3 anni (2019-2020-2021) non depositano il bilancio sulla 3 province	3.060 N.	>= 2.000 N.	100,00%	
1,00%	IS_0106_DFP 4.3 DFP 4.3 - 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.	>= 0,97 N.	100,00%	
2,00%	IS_0102_EC27 EC27 - Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]	15,38 %	>= 15,00 %	100,00%	
5,00%	OA_AC_04 - 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.	<= 0 N.	100,00%	
5,00%	OA_AC_05 - Garantire il rispetto della normativa sulla trasparenza, anticorruzione e privacy	Adozione della Carta dei servizi con livelli di servizio sfidanti e in linea con il benchmark di sistema	Percentuale di realizzazione degli indicatori di competenza della Carta dei servizi (indicatori da 1 a 10)	99,77 %	>= 96,00 %	100,00%	
5,00%	IS_0106_CustomUtenza - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc., effettuate dall'Ufficio/Servizio verso la propria utenza	Misura il gradimento dell'utenza rispetto ai servizi di competenza rilevato mediante l'indagine continua condotta da ISR sulla soddisfazione degli utenti	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	99,12 %	>= 72,00 %	100,00%	
2,00%	IS_01.01_ - 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 24 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	95,61 %	>= 90,00 %	100,00%	



15%	OA_AC_01 - Migliorare la qualità dei dati del RI	Predisposizione di un progetto triennale di messa a punto dell'organizzazione, anche in vista di un riequilibrio della dotazione organica dell'area conseguente alle fuoriuscite di personale, teso a mantenere elevati standard di prestazione dei servizi in linea con la media del cluster e la definizione delle modalità operative, anche avvalendosi di tecnologie avanzate, per la cancellazione massiva di tutte le imprese non più operative (tutte le forme giuridiche) entro il 2026	Presentazione progetto operativo pluriennale di dettaglio al SG	21-08-2024	Entro 30-06-2024	60,00%	
10%	OA_AC_02 - Migliorare la sinergia con gli ordini professionali delle tre province al fine di migliorare il servizio reso	Sistematico ascolto delle criticità e richieste provenienti dagli ordini professionali	Adozione di soluzioni organizzative e prassi in grado di soddisfare le esigenze emerse dall'ascolto dei Commercialisti delle tre province come da verbali di almeno tre riunioni	3 N.	>= 3 N.	100,00%	
5,00%	IS_0301_OC_TBS_02 OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale	Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12	Numero imprese aderenti Cassetto digitale dell'anno N / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	50,27 %	>= 41,00 %	100,00%	
5,00%	IS_0301_OC_TBS_03 OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali	Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive	Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N / 100 imprese attive al 31/12 dell'anno N	10,96 N.	>= 11 N.	99,65%	
5,00%	IS_0301_ProtocIntesa - Protocolli di intesa sottoscritti	Esprime la volontà di creare sinergie sul territorio	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	9 N.	>= 5 N.	100,00%	
1,00%	IS_0104_EffEnerg - 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 (escluso sede Carrara)	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N). / N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1).	97,19 %	<= 97,00 %	99,81%	
4,00%	IS_0101_IndagPeople - 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	0,99 N.	>= 1 N.	99,16%	
2,00%	OA_AC_06 - SMVP prima applicazione, individuazione eventuali criticità e definizione interventi migliorativi entro il 31/12	SMVP prima applicazione, individuazione eventuali criticità e definizione interventi migliorativi entro il 31/12	aggiornamento SMVP successivo alla conclusione del processo di prima applicazione	05-12-2024	Entro 31-12-2024	100,00%	
3,00%	IS_0301_C1.1_07 - Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese.	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese (RI+AR) al netto dei tempi di sospensione (Fonte Infocamere a+b+d)	1,72 gg	<= 2 gg	100,00%	
02 Cruscotto Dirigente AD INTERIM area "REGOLAZIONE DEL MERCATO" - Dott.ssa BRUNI						69,96%	
PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	CONSUNTI VO	TARGET	% RAGGIUN GIMENTO	



30%	OA_RMB_03_ - Assicurazione il rispetto dell'equilibrio economico nel servizio di mediazione e arbitrato.	Assicurazione il rispetto dell'equilibrio economico nel servizio di mediazione e arbitrato.	Totale ricavi Mediazione e Arbitrato anno N - Totale costi (diretti e indiretti) anno N	-55.144,44 N.	> 0 N.	0,00%	  
10%	B3.2_01_rev2018 - Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Indica il ritardo medio della Camera di commercio per il pagamento delle fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	-16,91 gg	<= 0 gg	100,00%	  
10%	OA_RMB_02 - Coordinamento della riorganizzazione dei processi attinenti la mediazione- conciliazione, arbitrato, sanzioni - Adozione atti dirigenziali entro il 31 dicembre	Coordinamento della riorganizzazione dei processi attinenti la mediazione-conciliazione, arbitrato, sanzioni	Adozione atti dirigenziali	31-12- 2024	Entro 31-12- 2024	100,00%	  
4,00%	IS_0106_DFP 4.3 DFP 4.3 - 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.	>= 0,97 N.	100,00%	  
4,00%	IS_0105_EC07_rev2023 EC07_rev2023 - Capacità di generare proventi aggiuntivi (consolidata)	Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla CCIAA oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri (CCIAA) + Proventi da gestione di beni e servizi (CCIAA) + Proventi Correnti al netto dei trasferimenti infragruppo (AASS) / Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA) + Proventi Correnti al netto dei trasferimenti infragruppo (AASS)	12,32 %	>= 9,00 %	100,00%	  
4,00%	IS_0102_EC27 EC27 - Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]	15,38 %	>= 15,00 %	100,00%	  
4,00%	IS_0106_CustomUtenza - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc., effettuate dall'Ufficio/Servizio verso la propria utenza	Misura il gradimento dell'utenza rispetto ai servizi di competenza rilevato mediante l'indagine continua condotta da ISR sulla soddisfazione degli utenti	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	99,12 %	>= 72,00 %	100,00%	  



4,00%	IS_0101_DFP1.3 - 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 24 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	95,61 %	>= 90,00 %	100,00%	● ● ●
00	OA_RMB_01 - Miglioramento continuo delle procedure interne e della collaborazione tra i Servizi appartenenti ad Aree diverse	Misura la capacità di riorganizzare le procedure interne, armonizzandole mediante l'attuazione di una procedura trasversale volta a migliorare il processo sanzionatorio che, entro il 31/12, elimini le criticità rilevate ad inizio anno.	N. di criticità rilevate al 31/12 anno N	0 N.	0 N.	100,00%	● ● ●
4,00%	IS_0303_MedConcilN-1 - Numero di procedure di mediazione/conciliazione e gestite nell'anno N rispetto all'anno N-1	Esprime la volontà camerale di collaborare, attraverso strumenti di giustizia alternativa, alla sfida del paese di rendere la giustizia più rapida ed efficace	Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno attuale (N) / Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno precedente (N-1)	0,86 N.	>= 0,85 N.	100,00%	● ● ●
4,00%	IS_0302_ActivRegMerc - 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 N / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno N -1	1,15 N.	>= 1,05 N.	100,00%	● ● ●
4,00%	IS_0301_ProtocolIntesa - Protocolli di intesa sottoscritti	Esprime la volontà di creare sinergie sul territorio	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	9 N.	>= 5 N.	100,00%	● ● ●
4,00%	IS_0104_EffEnerg - 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 (escluso sede Carrara)	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N). / N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1).	97,19 %	<= 97,00 %	99,81%	● ● ●
4,00%	IS_0101_IndagPeople - 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	0,99 N.	>= 1 N.	99,16%	● ● ●

03 Cruscotto Dirigente area "AMMINISTRAZIONE BILANCIO E PATRIMONIO" - Dott.ssa GUARDATI

95,89%



PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	CONSUNTIVO	TARGET	% RAGGIUNGIMENTO	
1%	OA_AB_01 - Appartamenti ex BPL sede Lucca: aggiudicazione	Adozione provvedimento di aggiudicazione bando cessione immobili	Adozione provvedimento di aggiudicazione bando cessione immobili	15-05-2024	Entro 15-05-2024	100,00%	● ● ●
4,00%	IS_0105_B3.1_02 B3.1_02 - Percentuale di incasso del Diritto annuale	Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza del 31/12.	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	71,32 %	>= 70,00 %	100,00%	● ● ●
10%	B3.2_01_rev2018 - Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Indica il ritardo medio della Camera di commercio per il pagamento delle fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	-16,91 gg	<= 0 gg	100,00%	● ● ●



1,00%	IS_0106_DFP 4.3 DFP 4.3 - 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.	>= 0,97 N.	100,00%	
1,00%	IS_0104_EC05.1 EC05.1 - Indice di struttura primario	Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	144,83 %	>= 135,00 %	100,00%	
1,00%	IS_0105_EC07_rev2023 EC07_rev2023 - Capacità di generare proventi aggiuntivi (consolidata)	Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla CCIAA oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri (CCIAA) + Proventi da gestione di beni e servizi (CCIAA) + Proventi Correnti al netto dei trasferimenti infragruppo (AASS) / Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA) + Proventi Correnti al netto dei trasferimenti infragruppo (AASS)	12,32 %	>= 9,00 %	100,00%	
1,00%	IS_0102_EC27 EC27 - Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / 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]	15,38 %	>= 15,00 %	100,00%	
2,00%	IS_0106_CustomUtenza - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc., effettuate dall'Ufficio/Servizio verso la propria utenza	Misura il gradimento dell'utenza rispetto ai servizi di competenza rilevato mediante l'indagine continua condotta da ISR sulla soddisfazione degli utenti	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	99,12 %	>= 72,00 %	100,00%	
2,00%	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 24 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	95,61 %	>= 90,00 %	100,00%	
3,00%	OA_AB_06 - Miglioramento della sicurezza degli accessi mediante la sostituzione porte	SEDE DI PISA: Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Sostituzione porte accesso Via B. Croce e Piazza Vittorio Emanuele II, 3	07-02-2025	Entro 30-11-2024	31,00%	
20%	OA_AB_04 - Museo del Marmo di Carrara - Completamento lavori di copertura immobile	Completamento lavori di copertura immobile	Conclusione lavori di ristrutturazione relativi alla copertura dell'immobile Museo Marmo Carrara	31-12-2024	Entro 31-12-2024	100,00%	



25%	OA_AB_02 - Pianificazione operativa delle decisioni assunte dalla Giunta in merito alla sede di Lucca.	pianificazione attività per la tempestiva attuazione	N. attività di pianificazione adottate entro 30 gg dalle decisioni assunte dalla Giunta in merito alla sede di Lucca / N. delibere di Giunta sulle scelte di razionalizzazione sede Lucca	1 N.	1 N.	100,00%	
3,00%	IS_0301_ProtocolIntesa - Protocolli di intesa sottoscritti	Esprime la volontà di creare sinergie sul territorio	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	9 N.	>= 5 N.	100,00%	
3,00%	IS_0104_EffEnerg - 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 (escluso sede Carrara)	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N). / N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1).	97,19 %	<= 97,00 %	99,81%	
4,00%	IS_0101_IndagPeople - 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	0,99 N.	>= 1 N.	99,16%	
3,00%	OA_AB_05 - Riqualificazione ingresso di Via Benedetto Croce sede Pisa	SEDE DI PISA: Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Riqualificazione ingresso con portineria	04-10-2024	Entro 30-11-2024	100,00%	
10%	OA_AB_03 - SEDE DI CARRARA: efficientamento energetico	Realizzazione progetto relamping	Progetto relamping: sostituzione lampade	31-12-2024	Entro 31-12-2024	80,00%	
2,00%	OA_AB_08 - SMVP prima applicazione, individuazione eventuali criticità e definizione interventi migliorativi entro il 31/12	SMVP prima applicazione, individuazione eventuali criticità e definizione interventi migliorativi entro il 31/12	aggiornamento SMVP successivo alla conclusione del processo di prima applicazione	05-12-2024	Entro 31-12-2024	100,00%	
4,00%	OA_AB_07 - Trasferimento archivio storico sede Pisa	SEDE DI PISA: Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Trasferimento archivio storico sede Pisa in altra sede camerale	23-12-2024	Entro 31-12-2024	100,00%	

03 Cruscotto Dirigente AD INTERIM area "REGOLAZIONE DEL MERCATO" - Dott.ssa GUARDATI

99,95%

PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	CONSUNTI VO	TARGET	% RAGGIUNGIMENTO	
10%	B3.2_01_rev2018 - Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Indica il ritardo medio della Camera di commercio per il pagamento delle fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture	-16,91 gg	<= 0 gg	100,00%	
10%	OA_RMG_02 - Coordinamento organizzazione eventi promozionali	Presidio delle attività inerenti l'OCC, CN e Pat Lib	organizzazione eventi promozionali	7 N.	>= 3 N.	100,00%	
4,40%	IS_0106_DFP 4.3 DFP 4.3 - 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.	>= 0,97 N.	100,00%	



4,40%	IS_0105_EC07_rev2023 EC07_rev2023 - Capacità di generare proventi aggiuntivi (consolidata)	Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla CCIAA oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri (CCIAA) + Proventi da gestione di beni e servizi (CCIAA) + Proventi Correnti al netto dei trasferimenti infragruppo (AASS) / Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA) + Proventi Correnti al netto dei trasferimenti infragruppo (AASS)	12,32 %	>= 9,00 %	100,00%	
4,40%	IS_0102_EC27 EC27 - Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]	15,38 %	>= 15,00 %	100,00%	
4,40%	IS_0106_CustomUtenza - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc., effettuate dall'Ufficio/Servizio verso la propria utenza	Misura il gradimento dell'utenza rispetto ai servizi di competenza rilevato mediante l'indagine continua condotta da ISR sulla soddisfazione degli utenti	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	99,12 %	>= 72,00 %	100,00%	
4,40%	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 24 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	95,61 %	>= 90,00 %	100,00%	
4,50%	IS_0301 - Protocolli di intesa sottoscritti	Esprime la volontà di creare sinergie sul territorio	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	9 N.	>= 5 N.	100,00%	
40%	OA_RMG_01 - Ricerca di sinergie sul territorio per lo sviluppo delle attività dell'Organismo di Composizione delle crisi	.	stipula convenzioni con i Comuni del territorio per le attività OCC	2 N.	>= 1 N.	100,00%	
4,50%	IS_0104_EffEnerg - 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 (escluso sede Carrara)	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N). / N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1).	97,19 %	<= 97,00 %	99,81%	
4,50%	IS_0101_IndagPeople - 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	0,99 N.	>= 1 N.	99,16%	



4,50%	IS_0304_CrisiImprN-1 - Volume di procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento	Indica l'incremento delle procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento	N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno corrente (anno N) / N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno precedente (anno N-1)	1,13 N.	>= 1 N.	100,00%	
-------	---	--	---	---------	---------	---------	--

5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Rispetto a quanto previsto dal SMVP, si può ritenere che la CCIAA abbia sostanzialmente rispettato le fasi e le tempistiche previste per il processo di misurazione e valutazione della performance, come descritto nei precedenti paragrafi.