



CAMERA DI COMMERCIO  
TOSCANA NORD-OVEST



CAMERA DI COMMERCIO  
TOSCANA NORD-OVEST

# La Relazione sulla performance 2025

[Approvata con Delibera di Giunta del 28 maggio 2026](#)



## SOMMARIO

Premessa.....	2
<b>1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI .....</b>	<b>3</b>
1.1 LA VALUTAZIONE DEGLI STAKEHOLDER .....	6
<b>2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE .....</b>	<b>12</b>
<b>3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>24</b>
3.0 - Albero della performance.....	25
3.1 - Rendicontazione degli obiettivi strategici triennali.....	32
3.2 - Rendicontazione degli obiettivi operativi annuali.....	40
3.3 - Valutazione complessiva della performance organizzativa.....	74
3.4 - Bilancio di genere .....	77
<b>4. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI .....</b>	<b>80</b>
<b>5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....</b>	<b>91</b>



## Premessa

La costituzione della Camera di Commercio TNO ha rappresentato un passaggio essenziale della riforma camerale per il sistema toscano; in esso ha trovato sintesi la solidità strutturale di un ente di area vasta con il peculiare patrimonio esperienziale delle tre province d'origine. La Relazione sulla performance rappresenta lo strumento attraverso il quale la Camera di Commercio di Toscana Nord Ovest rende conto del proprio operato 2025 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 soddisfatte e modalità operative adottate ed evidenzia, 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 di questa consiliatura 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". L'esercizio 2025 ha sancito la piena attuazione della visione strategica delineata nel Programma di Mandato: il proposito di divenire il partner istituzionale di riferimento per lo sviluppo economico si è tradotto in una realtà pienamente operativa. Avendo definitivamente superato la fase transitoria, l'Ente ha consolidato il proprio paradigma di hub e "regista" territoriale, armonizzando le specificità locali in una politica di crescita sistemica ed equilibrata.

Il 2025 rappresenta la terza annualità di attuazione del Programma di Mandato 2023 – 2027, approvato dal Consiglio nel novembre 2022 e declinato in obiettivi strategici di performance, per l'anno 2025, all'interno del PIRA (Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi) approvato contestualmente al Bilancio di Previsione 2025 e del PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) approvato con Determinazione Presidenziale n. 06 del 30 gennaio 2025.

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 2025, sia per il cruscotto strategico che per i cruscotti operativi delle singole aree organizzative contenuti nella pianificazione degli obiettivi di performance 2025.

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

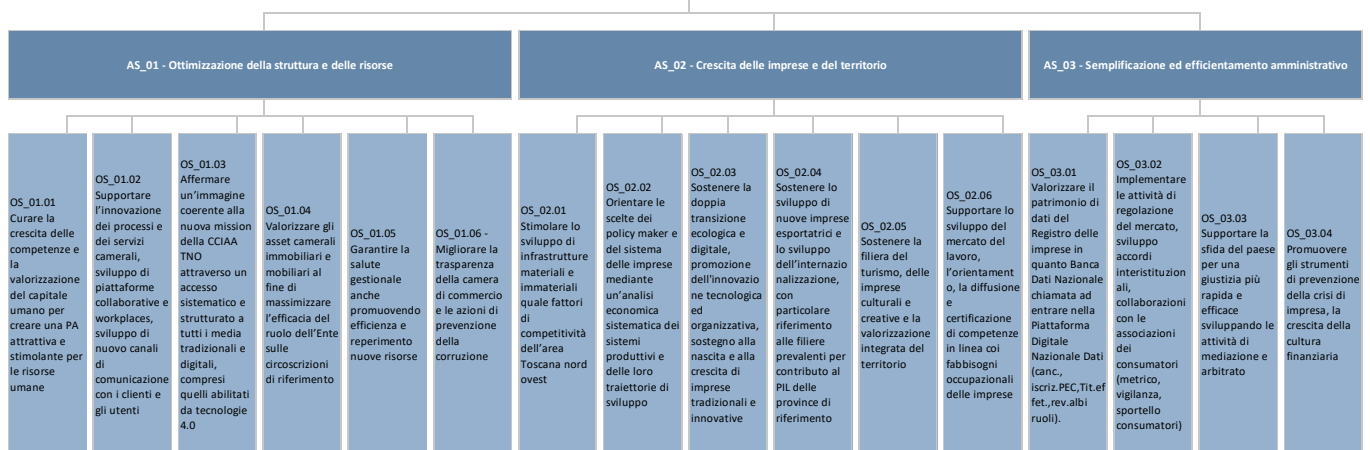
Il 1° luglio 2022 è nata la nuova Camera di Commercio della Toscana Nord Ovest (TNO) dalla fusione delle tre preesistenti Camere di Commercio di Lucca, Massa Carrara e Pisa. Dall’ascolto strutturato del mondo associativo della rappresentanza datoriale, oltre a quella dei lavoratori, consumatori e professionisti, 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 2025 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:

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



Di seguito si illustra una panoramica sui risultati più rilevanti conseguiti nel 2025 dalla Camera di Commercio TNO e dall’Azienda speciale ISR, con particolare riferimento al grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi 2025 in relazione ai principali “aggregati”, quali la performance di ente, degli ambiti strategici, delle unità organizzative e degli indicatori più significativi.



PERFORMANCE DI ENTE		99,33%
↑		
PERFORMANCE DEGLI AMBITI STRATEGICI	AS 01 OTTIMIZZAZIONE DELLA STRUTTURA E DELLE RISORSE	98,52%
	AS 02 CRESCITA DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	100,00%
	AS 03 SEMPLIFICAZIONE ED EFFICIENTAMENTO AMMINISTRATIVO	99,47%



PERFORMANCE AZIENDA SPECIALE ISR	100,00%
----------------------------------	---------



### PERFORMANCE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE

<b>Area Staff Segretario Generale</b>	<b>98,22%</b>
Servizio Compliance normativa	90,28%
Servizio Gestione risorse umane	100,00%
Servizio Programmazione e controllo	100,00%
Servizio Relazioni esterne	100,00%
Servizio Supporto direzione	100,00%
Ufficio Affari generali	99,74%
<b>Area Anagrafico Certificativa e servizi digitali</b>	<b>99,52%</b>
Servizio Attività regolamentate e d'ufficio	99,78%
Servizio Registro Imprese – Imprese Individuali e REA	100,00%
Servizio Registro Imprese - Società	99,58%
Servizio Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione imprese	98,71%
<b>Area Regolazione del mercato (interim)</b>	<b>99,83%</b>
Servizio Metrico e controllo dei prodotti	100,00%
Servizio Prevenzione crisi e brevetti	99,50%
Servizio Regolazione del mercato, Tutela del consumatore	100,00%
<b>Area Promozione e sviluppo del territorio (interim)</b>	<b>96,98%</b>
Servizio Internazionalizzazione	98,71%
Servizio Sviluppo imprese	99,90%
Servizio Turismo e valorizzazione filiere	92,31%
<b>Area Amministrazione, Bilancio e Patrimonio</b>	<b>99,72%</b>
Servizio Gestione Partecipate e Diritto annuale	100,00%
Servizio Gestione risorse economiche e finanziarie	99,98%
Servizio Patrimonio Carrara	99,93%
Servizio Patrimonio Lucca	100,00%
Servizio Patrimonio Pisa	98,71%



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	100,00%
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	100,00%
OS 01.05	GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE ANCHE PROMUOVENDO EFFICIENZA E REPERIMENTO NUOVE RISORSE	91,09%
OS 01.06	MIGLIORARE LA TRASPARENZA DELLA CAMERA DI COMMERCIO E LE AZIONI DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	100,00%
<b>OS 02</b>		
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%
<b>OS 03</b>		
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 2025	Risultato 2025	Risultato 2024	Risultato 2023
Grado di restituzione delle risorse al territorio	>=85%	112,86%	104,99%	85,99%
Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	<=1,9 gg	2,06 gg	1,72 gg	1,49 gg
Grado di adesione al cassetto digitale	>=58%	60,21%	50,27%	41,25%
Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione	>=21%	27,30%	25,46%	18%
Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate	>= 40 n.	59 n.	59 n.	42 n.
Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID	>=925 n.	1.703 n.	1.591 n.	1.013 n.
Indice di struttura primario	>=140%	149,76%	144,83%	146,39%
Tempestività dei pagamenti	<=0,00 gg	- 17,64 gg	-16,91 gg	-13,52 gg
Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale *	>=95%	95,83%	95,61%	98,32%
Grado di trasparenza dell'amministrazione	= 1 n.	1 n.	100,00%	100,00%
Volume di procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento	>=1 n.	1,37 n.	1,13 n.	2,74 n.
Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc., effettuate dall'Ufficio/Servizio verso la propria utenza	>= 90%	92,71%	99,12%	96,24%
Presidio del livello di soddisfazione dell'utenza del servizio di mediazione	>= 75%	99,59%	non presente	non presente

\* N.B. A partire dal 2025 la normativa impone almeno 40 h di formazione per ciascun dipendente, mentre nel 2024 erano previste almeno 24 h

## 1.1 LA VALUTAZIONE DEGLI STAKEHOLDER

### L'INDAGINE SULLA CONSAPEVOLEZZA DEL RUOLO DELLA CAMERA DI COMMERCIO

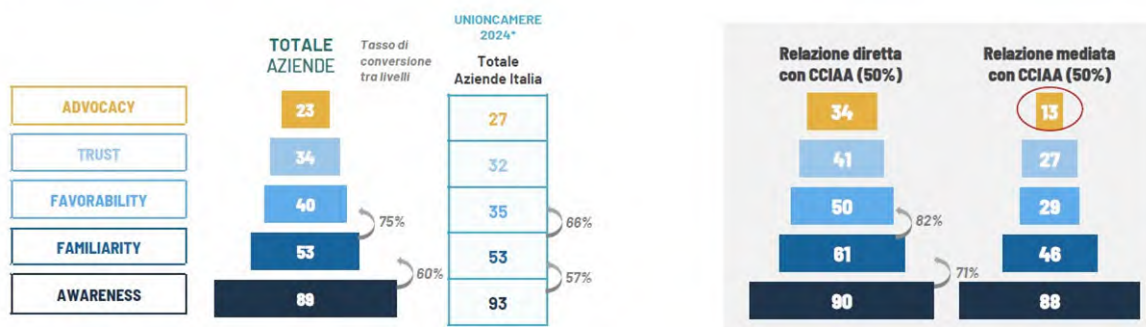
Nel corso del 2025, la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest ha commissionato all'Istituto Ipsos la prima indagine sistematica sulla propria reputazione istituzionale, con l'obiettivo di integrare i sistemi di misurazione della performance con indicatori relativi al valore percepito dagli stakeholder. L'indagine, presentata al Consiglio Camerale il 17 dicembre 2025, si inserisce nel solco delle rilevazioni nazionali di Unioncamere, permettendo per la prima volta un confronto puntuale tra le province di Lucca, Pisa e Massa-Carrara e il benchmark nazionale.

La ricerca è stata condotta attraverso 300 interviste telefoniche (metodo CATI), effettuate tra il 18 settembre e il 13 ottobre 2025, rivolte esclusivamente a titolari d'azienda o figure apicali con potere decisionale. Al fine di garantire la significatività statistica del dato, il campione è stato bilanciato per area geografica (100 interviste per ciascuna delle tre province), per classe dimensionale d'impresa e per macro-settore di attività. Un elemento distintivo dell'analisi è stato il coinvolgimento di un cluster specifico di 70 imprese "utilizzatrici" di servizi avanzati (Punto Impresa Digitale, bandi per l'internazionalizzazione e voucher per fiere), i cui feedback hanno permesso di pesare l'impatto dei servizi a più alto valore aggiunto sulla percezione complessiva dell'Ente.

Il posizionamento nella "Piramide Reputazionale": un confronto con il dato nazionale

L'indagine ha utilizzato la "Piramide Reputazionale Ipsos" per mappare il passaggio dalla semplice notorietà alla fiducia. In sostanza si tratta un modello analitico gerarchico che misura la forza del legame tra un'organizzazione (la Camera) e i suoi interlocutori attraverso quattro livelli incrementali **Awareness** (Notorietà che rappresenta la base della piramide e indica il livello di conoscenza dell'esistenza dell'Ente; senza notorietà non può esserci reputazione), **Familiarity** (Conoscenza qualificata che misura il grado di conoscenza dei servizi offerti; è il gradino necessario per poter esprimere un'opinione fondata), **Favorability** (Giudizio positivo che indica il legame emotivo e l'opinione complessiva positiva maturata verso l'Istituzione e i suoi servizi) e infine **Trust** (Fiducia) che rappresenta l'affidabilità percepita e la capacità dell'organizzazione di mantenere le proprie promesse nel tempo.

#### SERVIZI DELLA CAMERA DI COMMERCIO



Base: Totale Campione - Valori %

B1. Vorrei che mi dicesse quanto ritiene di conoscere i servizi che mette a disposizione per le imprese?

B2. Per ciascun ente/organizzazione mi dica qual è la sua opinione complessiva relativamente ai servizi offerti alle imprese?

B3. In che misura Lei ritiene che i servizi offerti siano affidabili... B4. Se dovesse parlare dei servizi offerti da...?

© Ipsos | La Reputazione della CCIAA della Toscana Nord Ovest

14

(\*): Indagine UNIONCAMERE (Novembre 2024)



I risultati pongono la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest in una posizione di eccellenza rispetto alla media nazionale:

- Awareness e familiarity: La conoscenza dell'Ente è pressoché totale, con una Familiarity (conoscenza qualificata dei servizi) che si attesta al 53%, dato perfettamente in linea con il contesto nazionale.

- Favorability e trust: Lo scarto positivo rispetto al benchmark Italia emerge chiaramente negli indicatori di giudizio. La Favorability (giudizio positivo complessivo) raggiunge il 40%, superando di 5 punti percentuali la media nazionale (35%). Analogamente, l'indice di Trust (Affidabilità) si posiziona al 34%, contro il 32% registrato a livello nazionale.

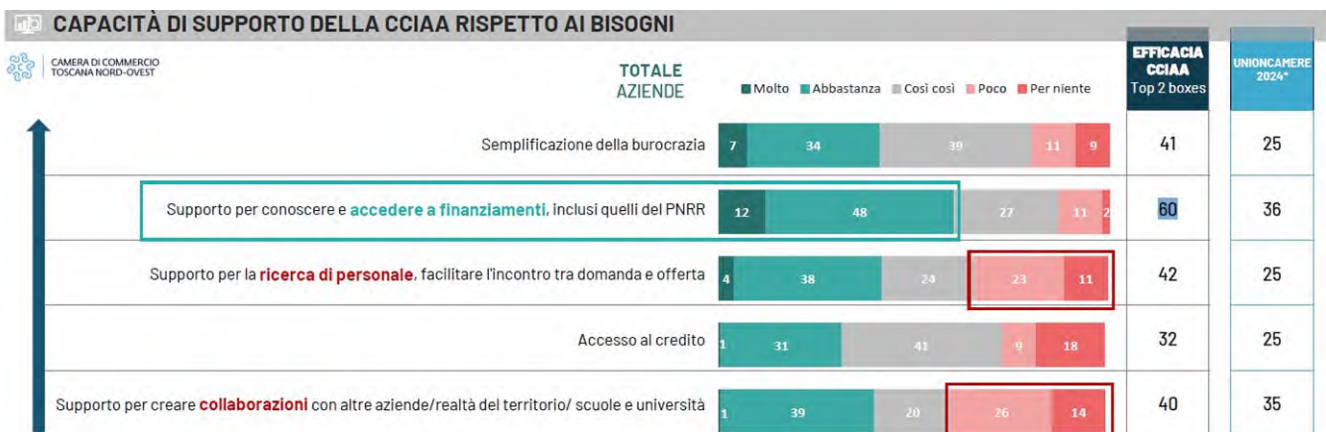
Questi parametri indicano una spiccata capacità dell'Ente di convertire i contatti operativi in capitale reputazionale, consolidando un'immagine di istituzione solida e affidabile.

Il profilo d'immagine emerso dai feedback delle imprese tratteggia un Ente percepito come trasparente, corretto e caratterizzato da un'elevata professionalità del personale. Nello specifico, il 61% degli intervistati riconosce nei dipendenti della Camera di Commercio figure competenti ed efficienti, in grado di fornire informazioni non solo corrette, ma realmente utili allo svolgimento dell'attività aziendale.

Un dato di particolare rilievo riguarda la percezione di vicinanza: le imprese che hanno avuto contatti diretti con l'Ente esprimono valutazioni significativamente più alte rispetto a quelle che si interfacciano esclusivamente tramite intermediari (la Favorability sale al 50% per il contatto diretto contro il 29% mediato). Questo evidenzia come l'interazione personale e la consulenza diretta rappresentino il principale driver di valore aggiunto per l'utenza.

### L'efficacia operativa: supporto a bandi e finanziamenti

In un contesto caratterizzato dalla necessità di investimenti per la doppia transizione (digitale ed ecologica), la capacità dell'Ente di supportare l'accesso ai finanziamenti è stata indicata dalle imprese come la priorità assoluta. In questo ambito, la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest ha registrato uno dei risultati più significativi dell'intera indagine: il 60% delle imprese giudica positivamente l'efficacia dell'Ente nel supporto a bandi e finanziamenti (inclusi quelli legati al PNRR), a fronte di una media nazionale che si ferma al 36%.



In ranking di rilevanza

Base: Hanno citato .... - Valori %  
C2. Quanto secondo Lei la Camera di Commercio della Toscana Ovest è in grado di supportare la sua azienda rispetto a....

© Ipsos | La Reputazione della CCIAA della Toscana Nord Ovest

10

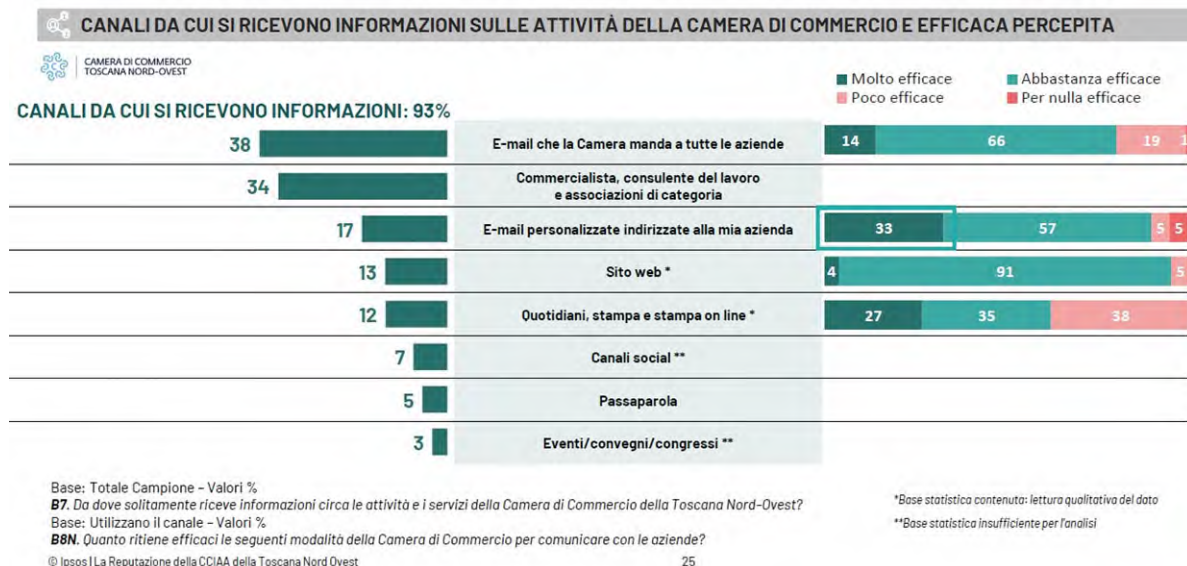
(\*) : Indagine UNIONCAMERE (Novembre 2024)



Tale differenziale positivo (+24%) testimonia l'efficacia delle procedure di erogazione e la validità strategica delle misure adottate, come i voucher per l'internazionalizzazione e i contributi del Punto Impresa Digitale (PID), che vengono percepiti come strumenti tangibili di crescita e non come semplici adempimenti burocratici.

## Evoluzione della comunicazione e dei canali di contatto

L'indagine ha monitorato anche l'efficacia delle strategie comunicative intraprese nell'ultimo triennio. Un'azienda su quattro (25%) ha dichiarato di percepire un netto miglioramento nella qualità e nella chiarezza della comunicazione camerale negli ultimi 2-3 anni, superando sensibilmente il dato nazionale del 17%.



Sebbene i canali informativi prevalenti restino le e-mail generaliste e gli intermediari, l'analisi dei desiderata delle imprese indica una preferenza per strumenti di comunicazione più granulari e "tailor-made". Le e-mail personalizzate sono state identificate come il canale potenzialmente più efficace per garantire che l'informazione sulle opportunità di finanziamento e formazione raggiunga tempestivamente i decisori aziendali senza disperdersi nel flusso comunicativo generico.

## Ruolo territoriale e attività di animazione

Un capitolo specifico della ricerca è stato dedicato alle attività di supporto al turismo e all'animazione commerciale (iniziative sul territorio e supporto al commercio di prossimità). Oltre la metà delle imprese (52%) ne riconosce l'alto valore strategico, non solo per il beneficio diretto ai settori interessati, ma per l'effetto trainante sull'economia locale nel suo complesso. Queste attività vengono percepite come un "ponte" necessario tra l'Istituzione, il tessuto produttivo e la cittadinanza, rafforzando il ruolo della Camera di Commercio come catalizzatore dello sviluppo economico territoriale.

## Conclusioni

I risultati della ricerca Ipsos confermano una fiducia prospettica del 55% nella capacità dell'Ente di supportare le aziende nelle sfide future, dato che supera di 8 punti la media nazionale (47%). Tuttavia, l'analisi delle criticità e delle aree di miglioramento fornisce indicazioni chiare per il piano della performance futuro. Le imprese richiedono uno sforzo ulteriore su tre fronti.

**Semplificazione burocratica:** Identificata dal 55% del campione come la priorità per migliorare il clima imprenditoriale.

**Raccordo Impresa-Istruzione:** Emerge la richiesta di un ruolo più attivo dell'Ente nel favorire collaborazioni con il mondo della scuola e dell'università per colmare il mismatch di competenze.

**Transizioni di sistema:** Lo sviluppo della transizione digitale ed energetica è indicato come ambito in cui la Camera

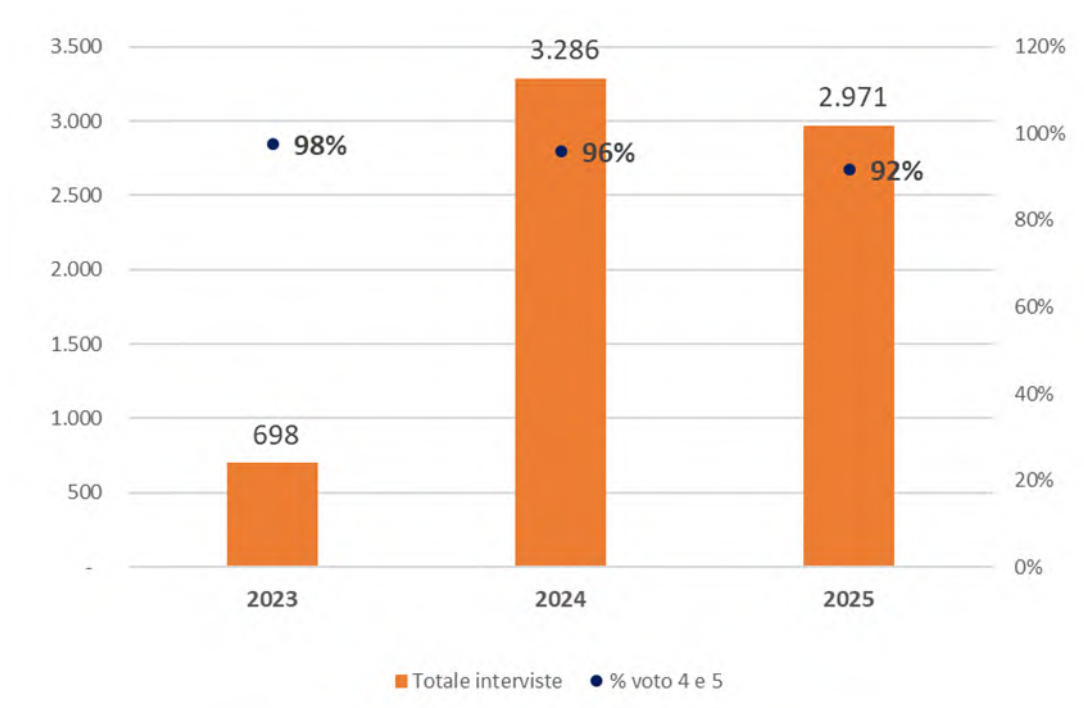
può e deve incrementare la propria attività di consulenza e sostegno economico.

In sintesi, la reputazione della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest si attesta su livelli di eccellenza, fornendo una solida base per implementare nuove linee d'azione che rispondano alle crescenti esigenze di innovazione e semplificazione espresse dal territorio.

### **LE INDAGINI SULLE ATTIVITA' DEGLI UFFICI CAMERALI NEL 2025**

L'analisi sistematica del monitoraggio degli uffici camerali per il 2025, svolto in collaborazione con l'Azienda Speciale ISR, segna il completamento di un ciclo triennale che ha permesso alla Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest di mappare sempre meglio l'evoluzione della percezione dei propri servizi. Questo percorso, avviato sperimentalmente nell'ultima parte del 2023, ha visto una crescita esponenziale dei volumi di ascolto, passando dai 698 questionari iniziali agli oltre 3.000 registrati stabilmente nell'ultimo biennio.

Un elemento metodologico di primaria importanza per la corretta lettura dei dati riguarda l'ufficio Internazionalizzazione, che nel 2025 ha fatto registrare il volume di feedback più elevato dell'intero ente con ben 1.508 interviste. Tale ampiezza campionaria è determinata dal fatto che, coerentemente con quanto avvenuto in passato, a questo ufficio sono imputate le rilevazioni effettuate dall'Ufficio Studi e l'Istituto Studi e Ricerche (quasi 1.300), relativamente alle due manifestazioni di promozione economica del territorio, ovvero il Terre di Pisa Food & Wine Festival e Il Desco di Lucca. Proprio questa commistione tra attività di "ufficio" e grandi eventi spiega la natura più variegata del giudizio ottenuto dall'ufficio, che nel 2025 si attesta su una soddisfazione complessiva (voti 4-5) del 92%.



Entrando nel dettaglio operativo dei singoli uffici per il 2025, il comparto della Regolazione mercato si conferma come l'indiscusso benchmark qualitativo dell'istituzione, raggiungendo la perfezione statistica del 100% di gradimento su un campione di 243 interviste. Questo ufficio ha saputo mantenere uno standard d'eccellenza assoluto nel corso dell'intero triennio, con una quota di giudizi ottimi (voto 5) che nel 2025 tocca il 92%, ricalcando fedelmente i risultati del 2023 quando il voto massimo si attestava al 95%.

Parallelamente, l'ufficio Patent Library (che eredita i giudizi afferenti a prevenzione crisi e brevetti degli anni

precedenti) mostra una tenuta impeccabile, posizionandosi al 99% di soddisfazione totale. È di particolare rilievo l'evoluzione qualitativa registrata in questo ambito, dove i giudizi di eccellenza pura sono balzati dal 14% del 2024 all'86% del 2025, suggerendo una capacità di gestione dei processi tecnici e normativi che rasenta l'impeccabilità e consolida la fiducia degli stakeholder più specializzati.

L'ufficio Internazionalizzazione merita una riflessione ampia e dettagliata, poiché gestisce il volume di feedback più elevato dell'intera Camera di Commercio con ben 1.508 questionari raccolti nel 2025. Coerentemente con la metodologia adottata anche nelle passate edizioni, questo ambito integra al suo interno le rilevazioni legate alle grandi manifestazioni promozionali come il Terre di Pisa Food & Wine Festival e Il Desco di Lucca. La soddisfazione complessiva dell'ufficio si attesta all'89%, un dato che riflette in modo diretto le complesse dinamiche di questi eventi di massa. Focalizzando l'attenzione sull'esperienza utente, si osserva che la quota di voti positivi (voto 4 e 5) mantiene una solidità strutturale, con il 54% degli utenti che esprime un giudizio molto buono (Voto 4) e il 35% che assegna il massimo punteggio, a fronte di una quota di insoddisfazione marginale dell'11%. Tale equilibrio statistico è il risultato di una precisa scelta strategica attuata dall'ente, volta a spostare il baricentro dall'esperienza di somministrazione immediata de Il Desco alla valorizzazione del prodotto come bene da scoprire e acquistare, accettando consapevolmente una fisiologica fluttuazione delle medie a favore di un riposizionamento qualitativo degli eventi.

Un altro pilastro del 2025 è rappresentato dallo Sportello Polifunzionale, precedentemente noto come Anagrafico Certificativo, che ha avuto 305 questionari compilati attestandosi su un gradimento complessivo dell'88%. Pur mostrando un leggero assestamento rispetto ai volumi eccezionali del 2024, l'ufficio evidenzia un forte recupero nella fascia dell'eccellenza, con il voto massimo (voto 5) che si posiziona all'78%. Questo dato conferma che, superata la fase di transizione tecnologica iniziata nel 2023 (quando il voto 5 era al 93% ma su volumi molto più ridotti), la qualità percepita del servizio front-office si è stabilizzata su livelli elevati.

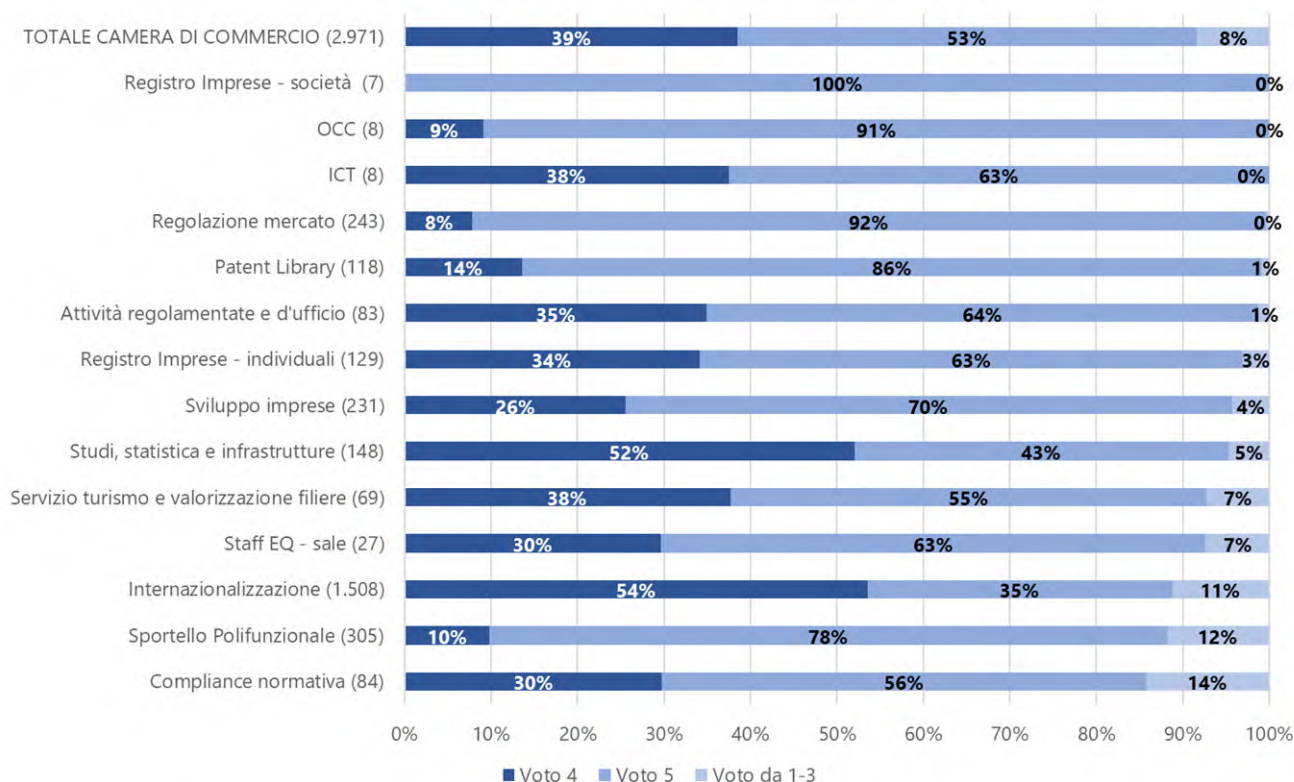
Allo stesso modo, l'ufficio Sviluppo imprese prosegue la sua ascesa lineare nel triennio, portando la propria soddisfazione dal 91% del 2023 al 96% del 2025, con un solido 70% di giudizi ottimi che testimonia un supporto alle imprese sempre più centrato ed efficace rispetto alle reali necessità del tessuto economico territoriale.

L'analisi degli uffici orientati ai servizi interni e all'analisi statistica conferma una stabilità rassicurante e un miglioramento costante dei processi. L'area Attività regolamentate e d'ufficio completa un triennio di crescita, passando dall'83% di soddisfazione del 2023 all'attuale 99%, a conferma della validità degli interventi migliorativi implementati.

L'ufficio Studi, statistica e infrastrutture mantiene un gradimento elevatissimo del 95% su 148 interviste, mentre il settore legato al Turismo e valorizzazione filiere si attesta su un eccellente 93% di voti positivi. La Compliance normativa registra un 86% di consensi nel 2025, continuando a presidiare il valore della formazione interna, mentre le aree del Registro Imprese (società e individuali) debuttano o si confermano con performance di alto profilo, raggiungendo rispettivamente il 100% e il 97% di gradimento. Infine, i settori legati all'ICT, allo Staff EQ e all'OCC confermano il pieno consenso con punteggi che oscillano tra il 93% e il 100%, consolidando la percezione di un'amministrazione moderna ed efficiente.

In sintesi, il 2025 consegna alla Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest un quadro di eccellenza diffusa, dove la stabilità dei servizi tecnici si affianca alla capacità di innovare i modelli di promozione. La gestione dei dati dimostra che l'ente utilizza il monitoraggio per guidare trasformazioni strutturali profonde, riuscendo a mantenere una soddisfazione media del 92% a fronte di 2.971 interazioni annuali. Questa è la prova di una governance orientata alla qualità e al miglioramento continuo dell'offerta per tutti gli stakeholder del territorio.

### Distribuzione dei giudizi per uffici anno 2025 (numero di questionari)



### LE INDAGINI SULLE MANIFESTAZIONI DELLA CCIAA TNO NEL 2025

Approfondendo l'analisi delle manifestazioni promozionali nel triennio 2023-2025, emerge un quadro in cui l'ultimo anno ha fatto registrare il picco massimo di partecipazione al monitoraggio, con un volume complessivo di 1.508 questionari raccolti dall'Ufficio Studi e Istituto Studi e Ricerche nell'ambito delle due principali rassegne dell'Ente. L'analisi dell'andamento storico de Il Desco di Lucca e del Terre di Pisa Food & Wine Festival rivela dinamiche evolutive distinte, con una particolare attenzione alla quota di rispondenti (visitatori ed espositori) che hanno espresso un giudizio di eccellenza (voti 4 e 5 su 5).

L'analisi dell'andamento delle due manifestazioni evidenzia una divergenza statistica che trova la sua giustificazione principale nelle differenti strategie gestionali adottate dall'ente nel corso del triennio. Per quanto riguarda Il Desco di Lucca, la contrazione del gradimento complessivo, sceso dal 92% del 2023 all'86% del 2025 dopo il picco del 97% registrato nel 2024, è l'effetto diretto di un profondo riposizionamento qualitativo dell'evento. La Camera di Commercio ha infatti scelto consapevolmente di trasformare il Real Collegio da luogo di consumo e somministrazione immediata ad una vera e propria vetrina commerciale, volta a valorizzare il prodotto come bene da approfondire e acquistare direttamente dal produttore. Questo spostamento del baricentro verso una spesa consapevole ha generato una flessione trasversale nei giudizi, con i visitatori che sono passati dal 96% di voti positivi nel 2023 all'87% nel 2025 e gli espositori che hanno fatto registrare un calo più marcato, scendendo dal 63% al 62% dopo aver toccato il 79% nell'edizione precedente. Tale flessione non è dunque indice di un calo dell'efficienza organizzativa, ma rappresenta il "costo statistico" di un investimento sul valore economico duraturo per le aziende, privilegiando la qualità dell'incontro commerciale rispetto al semplice gradimento istantaneo legato al consumo gastronomico in loco.

Al contrario, il Terre di Pisa Food & Wine Festival ha mostrato una maggiore stabilità nel tempo grazie a un format consolidato che ha saputo gestire un volume di feedback quasi raddoppiato nel triennio, passando dai 384 questionari del 2023 ai 762 del 2025. In questo contesto, sebbene si registri un lieve calo fisiologico nel giudizio dei visitatori, passato dal 96% al 93%, la manifestazione ha saputo rafforzare il legame con gli espositori, i cui voti di eccellenza sono risaliti al 93% nel 2025 dopo la flessione al 91% dell'anno precedente. La differenza sostanziale tra le due piazze risiede proprio nella natura del cambiamento: mentre Pisa ha puntato sulla continuità e sul

consolidamento dei volumi, Lucca ha affrontato una transizione metodologica coraggiosa che ha rimescolato le aspettative del pubblico e degli operatori, accettando una riduzione temporanea del consenso in favore di un profilo espositivo più rigoroso e orientato al business. In sintesi, il calo registrato non segnala una perdita di qualità dei servizi camerali, che restano comunque attestati su una media complessiva di eccellenza del 92%, ma riflette la capacità dell'ente di utilizzare le manifestazioni come strumenti dinamici di politica economica territoriale, anche a costo di sfidare le abitudini consolidate della propria utenza.

## 2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

### IL CONTESTO ESTERNO - SCENARIO SOCIO-ECONOMICO

Il 2025 si è concluso con una crescita del PIL globale stimata dal Fondo Monetario Internazionale al 3,4% (aprile 2026), superiore alle attese di inizio anno, in un contesto segnato da molteplici elementi di instabilità: l'escalation delle politiche commerciali statunitensi, con l'introduzione di dazi generalizzati su un'ampia gamma di prodotti importati, le persistenti tensioni geopolitiche legate al conflitto in Medio Oriente, con le ricadute sul transito nel Mar Rosso e i conseguenti rialzi dei costi logistici, e la perdurante debolezza della domanda tedesca, principale economia dell'area euro.

Nel 2025, il volume degli scambi commerciali globali (misurato come media tra esportazioni e importazioni) è cresciuto del 4,6% (WTO), trainato dalla forte domanda di beni legati all'intelligenza artificiale, in accelerazione rispetto al 2,7% registrato nel 2024. Contemporaneamente, i prezzi degli scambi commerciali globali sono aumentati in media di circa il 2%, contribuendo a un incremento complessivo del 7% del commercio mondiale in termini di valore.

L'inflazione, dopo il picco del biennio 2022-2023, è rientrata su livelli più controllati nella maggior parte dei paesi avanzati, consentendo alle banche centrali di avviare cicli di allentamento monetario.

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

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

A livello territoriale, nel 2025 l'economia della **provincia di Lucca** ha registrato una crescita del valore aggiunto dello 0,3% a prezzi costanti (stime Prometeia, aprile 2026), posizionandosi al di sotto sia della media regionale

sia di quella nazionale. La provincia genera il 10% del PIL toscano e il 39% di quello dell'Area Toscana Nord-Ovest. Dal lato dell'offerta, al parziale recupero dell'industria si è contrapposta la frenata di costruzioni, servizi e agricoltura. Il sistema imprenditoriale è tornato a crescere grazie alle nuove iscrizioni, mostrando un rafforzamento strutturale delle società di capitali a fronte del progressivo ridimensionamento del comparto artigiano, che accusa il colpo del passaggio generazionale e della crisi dei consumi interni.

Questa dinamica a due velocità evidenzia la vitalità dei servizi avanzati (trainati dalle componenti femminili e giovanili) e il ruolo di supporto delle imprese straniere nel commercio e nell'edilizia, opposti alla debolezza dei settori tradizionali.

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

A bilanciare lo scenario, la nautica da diporto ha consolidato il ruolo di pilastro economico con 1,3 miliardi di valore esportato.

Questa dualità si è riflessa anche nelle dinamiche turistiche: se da un lato il territorio ha continuato ad attrarre flussi costanti con un incremento degli arrivi totali, dall'altro si è osservata una riduzione della permanenza media che ha portato le presenze complessive a quota 3,3 milioni (-1,6%). Il calo più significativo emerge dal comparto extra-alberghiero tradizionale, dove la componente italiana ha fatto registrare una flessione delle presenze, delineando un mutamento strutturale in cui il turista tende ad accorciare la durata del soggiorno, preferendo soluzioni più brevi che incidono sulla redditività del settore ricettivo.

Sul fronte del mercato del lavoro provinciale si è registrato un momento di riflessione, con il numero complessivo degli occupati sceso a 166,7 mila unità. Questo calo ha portato ad un aumento del tasso di disoccupazione, risalito al 6,5%, e a una diminuzione degli avviamenti al lavoro che ha comunque evidenziato una tenuta del tessuto locale superiore alla media regionale.

In calo il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni, con una forte riduzione soprattutto della componente straordinaria, segnale di un ridimensionamento delle situazioni di crisi aziendale strutturale.

Permane una forte criticità legata al disallineamento tra domanda e offerta di lavoro: il mismatch ha coinvolto il 46% delle ricerche di personale, evidenziando la difficoltà nel reperire profili dotati delle competenze necessarie a supportare la transizione digitale e green.

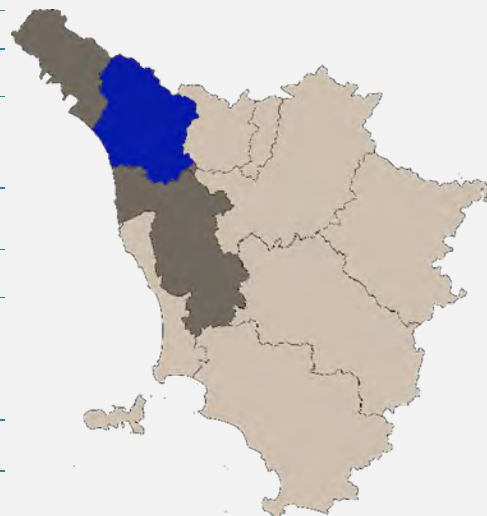
Anche l'agricoltura vive una fase complessa: a fronte della stabilità del valore aggiunto, si è registrato un calo delle imprese e una diminuzione dei raccolti di uva e olive, dinamiche che si sono ripercosse negativamente anche sugli scambi commerciali.

L'accesso al credito ha rispecchiato le differenze dimensionali: a fronte di una riduzione complessiva degli impieghi, le grandi imprese hanno limitato la contrazione mentre le piccole aziende hanno subito una sensibile flessione, in un contesto di risalita dei tassi di deterioramento dei crediti corporate.

Di segno opposto l'andamento delle famiglie, che hanno confermato la propria stabilità finanziaria, sostenendo il volume complessivo degli impieghi (grazie a mutui e credito al consumo) e mostrando un risparmio in forte espansione (+7,2%).

## I numeri della provincia di Lucca

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



**La provincia di Massa-Carrara** ha registrato nel 2025 la migliore performance dell'area Toscana Nord-Ovest, con una crescita del valore aggiunto dello 0,7% a prezzi costanti (stime Prometeia, aprile 2026), al di sopra sia della media regionale sia di quella nazionale. Il risultato è stato trainato dalle costruzioni e da un lieve recupero del comparto industriale, mentre i servizi sono rimasti stagnanti e l'agricoltura ha subito un brusco calo.

Sotto il profilo della demografia d'impresa, il tessuto imprenditoriale apuano ha segnato un lieve calo complessivo (-0,1%), con una traiettoria che premia le società di capitale a scapito delle società di persone e delle imprese individuali.

In lievissima crescita i servizi, all'interno dei quali il commercio prosegue il proprio ridimensionamento mentre il turismo e i servizi avanzati alle imprese mostrano una buona dinamicità. La componente delle imprese straniere è risultata particolarmente attiva nelle costruzioni e nel commercio, accompagnata da segnali di ripresa delle imprese giovanili e da una crescita delle imprese femminili nei servizi.

La crescita dell'export provinciale (+50,4%) ha rispecchiato in larga misura la concentrazione temporale nella fatturazione di grandi commesse della meccanica, un fenomeno fisiologico per questo comparto che tende a generare variazioni annuali di ampiezza significativa.

Anche la cantieristica nautica ha più che raddoppiato le proprie vendite, compensando ampiamente la fase di stasi del settore lapideo lavorato.

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

Il forte incremento dell'export non si è tradotto sul mercato del lavoro a causa della natura ad alta intensità di capitale delle grandi commesse della meccanica e della nautica: gli avviamenti al lavoro sono calati, il numero totale degli occupati è sceso a 78,4 mila unità e il tasso di disoccupazione è risalito all'8%, il valore più alto dell'ultimo triennio. Il ricorso alla Cassa Integrazione si è ridotto per la forte contrazione della componente straordinaria, mentre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro è salito al 51%.

Sotto il profilo logistico, il Porto di Marina di Carrara ha movimentato oltre 4,8 milioni di tonnellate di merci, confermando livelli storicamente elevati.

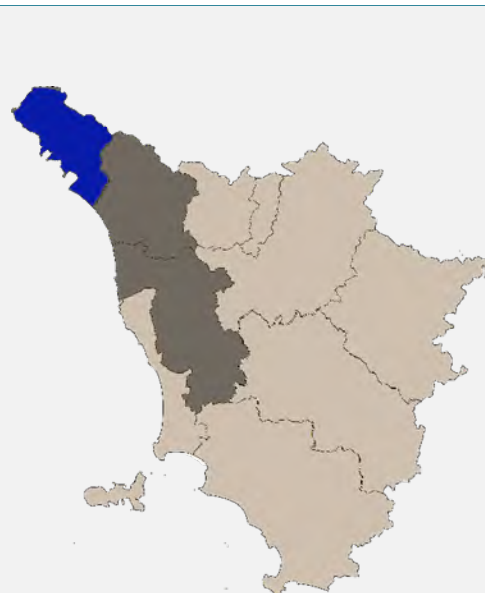
Nell'accesso al credito si è riproposto il divario dimensionale: l'espansione degli impieghi ha riguardato quasi

esclusivamente le grandi imprese, mentre le piccole realtà hanno subito una contrazione. L'andamento del risparmio delle famiglie è risultato in crescita (+5,3%), mentre la liquidità delle imprese ha mostrato una flessione, segnalando possibili difficoltà di autofinanziamento per i futuri investimenti.

In positivo, il tasso complessivo di deterioramento del credito è sceso all'1,19%, segnando un netto miglioramento della qualità del credito in controtendenza rispetto ad altre aree.

### I numeri della provincia di Massa-Carrara

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



**La provincia di Pisa** ha registrato nel 2025 l'incremento del valore aggiunto più contenuto dell'area (+0,2% a prezzi costanti), posizionandosi al di sotto della media regionale e nazionale. In termini di ricchezza prodotta, la provincia si attesta comunque al 45% del PIL della Toscana Nord-Ovest e all'11% di quello regionale.

L'industria ha mostrato un parziale recupero, i servizi sono risultati quasi stazionari, mentre le costruzioni e l'agricoltura hanno subito un netto calo.

Sul fronte imprenditoriale, il tessuto pisano ha consolidato il proprio percorso di crescita e, con circa 41 mila imprese registrate, vanta la base imprenditoriale più ampia dell'Area.

I servizi si sono confermati il principale motore di crescita d'impresa grazie ai comparti avanzati e al turismo, mentre il commercio e l'agricoltura hanno registrato una diminuzione. L'industria in senso stretto ha evidenziato una lieve contrazione dovuta alle difficoltà dei comparti storici della moda, parzialmente bilanciata dall'incremento delle costruzioni. Lo sviluppo dei servizi alle imprese ha interessato le imprese giovanili e quelle femminili, che in provincia vantano una presenza qualificata nei servizi professionali e di consulenza scientifica, beneficiando dell'ecosistema della ricerca.

Le imprese straniere hanno continuato a presidiare il commercio urbano, le costruzioni e i servizi alla persona, iniziando a emergere anche in segmenti manifatturieri più strutturati. L'artigianato pisano, infine, ha delineato uno scenario di sostanziale tenuta, chiudendo il 2025 con una lieve flessione dell'1%, coerente con le più ampie trasformazioni che stanno interessando l'intero comparto provinciale e riflettendo le sfide strutturali e i nuovi assetti del mercato.

Pisa ha vissuto un anno di transizione, segnato da una ripresa moderata dell'export (+2%) che nasconde profonde divergenze settoriali. Il territorio ha beneficiato della forte espansione del comparto farmaceutico, le cui vendite all'estero sono balzate del 22,5%, confermando la provincia come polo d'eccellenza per le scienze della vita. Di contro, i distretti tradizionali del cuoio, della concia, dei cicli e dei motocicli hanno continuato a

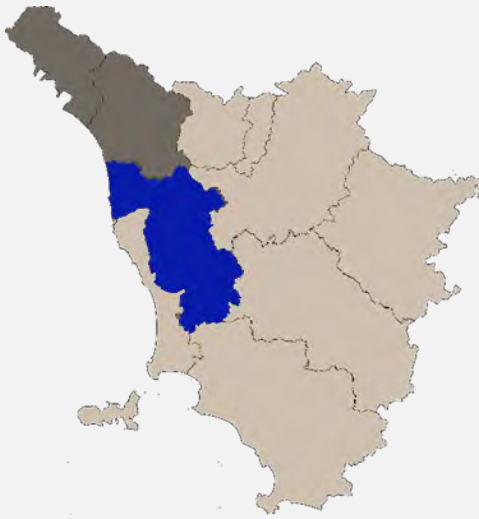
soffrire pesantemente.

Nel settore turistico, le presenze totali sono diminuite dell'1% a quota 3,5 milioni: la contrazione ha riguardato la componente dei pernottamenti degli italiani, mentre il richiamo globale della Città e delle Terre di Pisa ha permesso di mantenere il segno positivo nelle presenze straniere, che hanno agito da ammortizzatore. Nel mercato del lavoro, Pisa rappresenta un'eccezione positiva: è l'unica provincia dell'Area ad aver registrato una crescita degli occupati, che hanno raggiunto quota 191 mila unità, riducendo la disoccupazione al 4,3%. Questo risultato contrasta tuttavia con il forte incremento delle ore di Cassa Integrazione (+30%), balzate a oltre 6 milioni nel 2025, con un picco della componente straordinaria nei mezzi di trasporto. Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro continua a rappresentare una criticità, salendo al 52%.

Sul versante infrastrutturale, l'Aeroporto Galileo Galilei ha confermato il proprio ruolo strategico con il record storico di quasi 6 milioni di passeggeri (+7,8%), mentre il traffico cargo ha mostrato una lieve diminuzione. L'analisi creditizia mostra una dinamica trainata dalle famiglie consumatrici (forte ripresa dei mutui casa e risparmio in espansione al +8%), a fronte di un ripiegamento del credito al comparto aziendale, specialmente per le piccole imprese. La qualità del credito evidenzia profili di attenzione, con un tasso di insolvenza corporate attestato all'1,85%.

### I numeri della provincia di Pisa

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



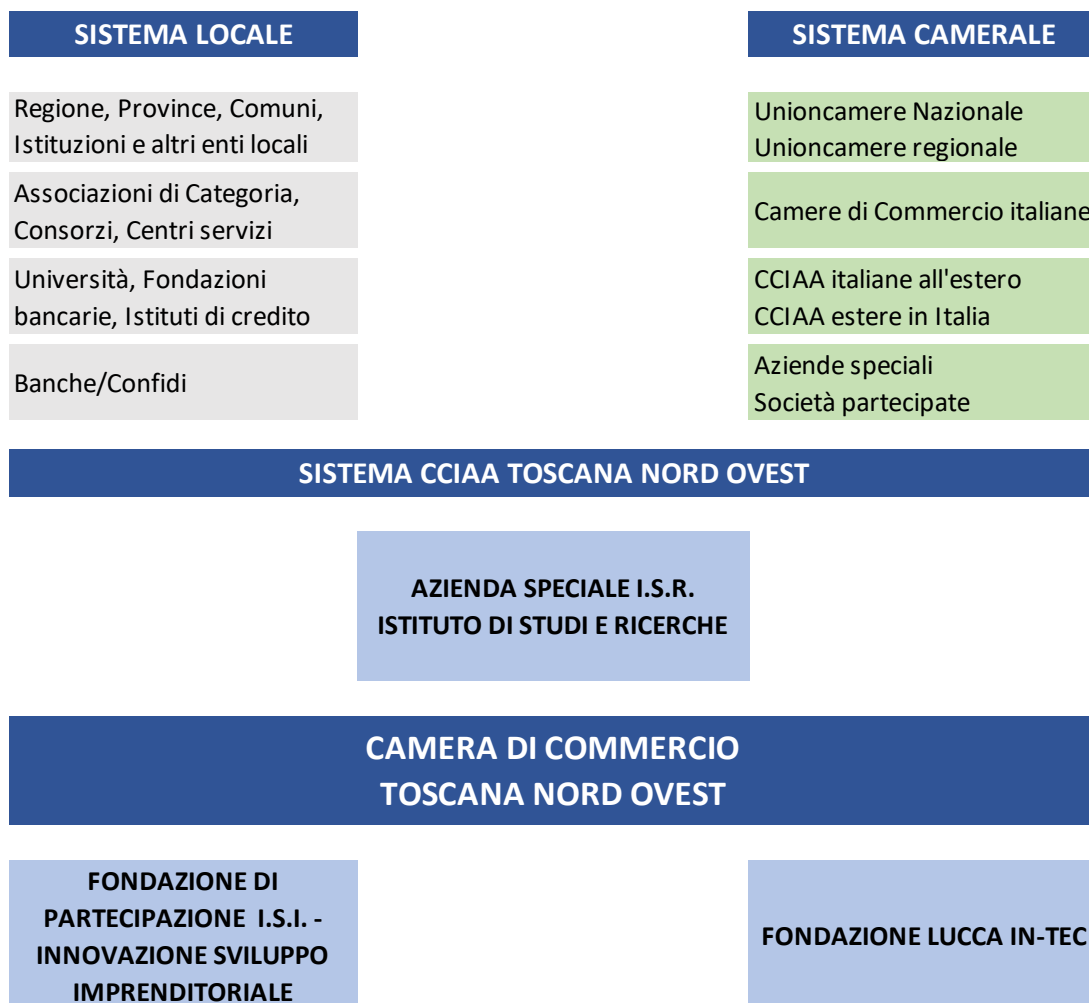
Il quadro d'insieme che emerge dall'analisi restituisce l'immagine di un sistema economico in equilibrio precario ma non privo di risorse. La Toscana Nord-Ovest chiude il 2025 con una crescita positiva, seppur contenuta, sostenuta da filiere produttive di riconosciuta eccellenza e da una capacità di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

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



## 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.



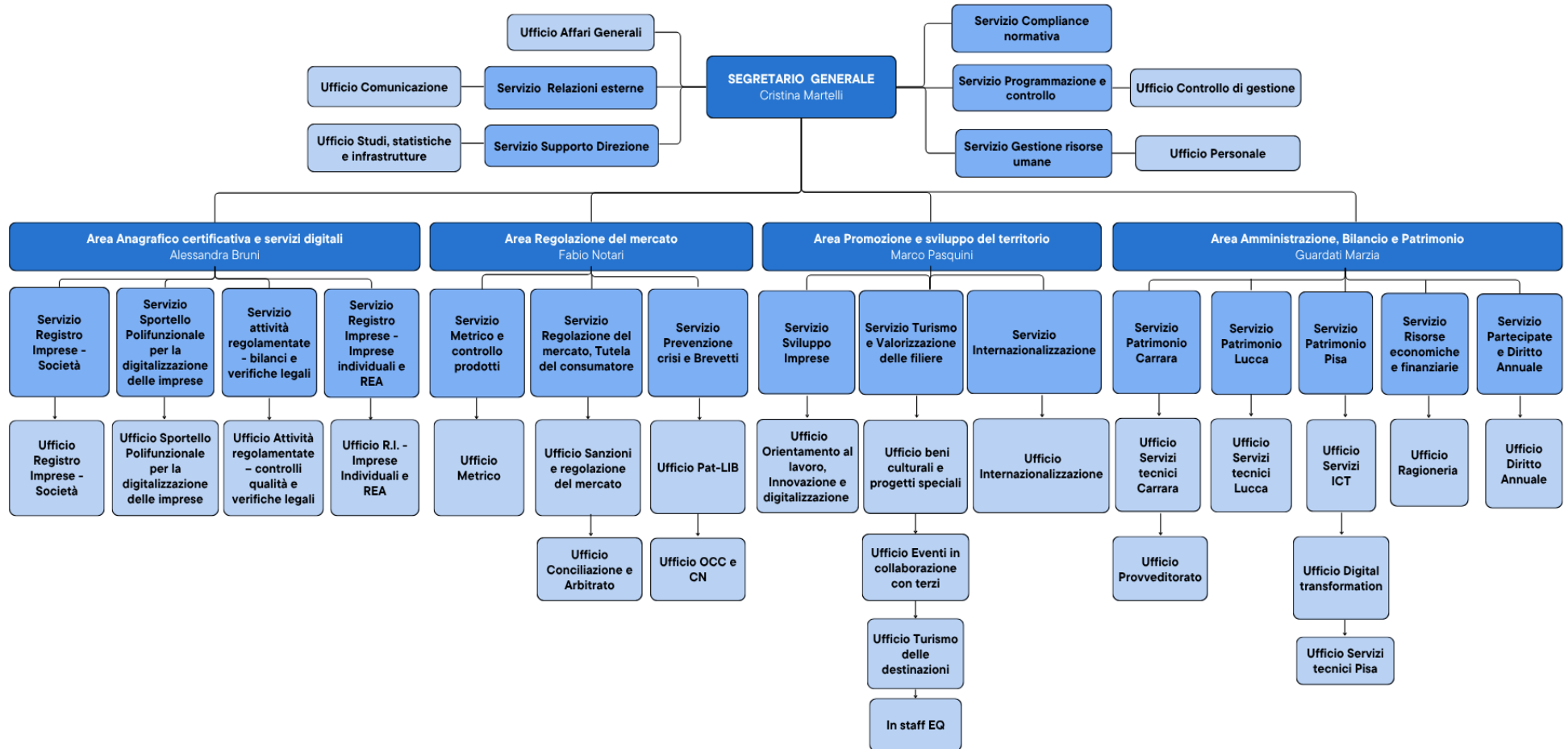
## IL CONTESTO INTERNO

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.

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

Alla data del 31 dicembre 2025 la microstruttura camerale è la seguente, come descritta nell'organigramma che segue:

ORGANIGRAMMA CCIAA TNO AL 31 DICEMBRE 2025



## **LIVELLI ORGANIZZATIVI**

La CCIAA TNO al 31 dicembre 2025 conta 121 dipendenti di cui:

- 1 Segretario generale
- 4 dirigenti
- 32 dell'area professionale Funzionari
- 71 dell'area professionale Istruttori
- 13 dell'area professionale Operatori esperti

I dipendenti non dirigenti a tempo indeterminato sono 116 e nessuno a tempo determinato.

I dipendenti part time sono 15.

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".

Al 31 dicembre 2025 ISR ha 4 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.

<b>Composizione del personale per area professionale al 31/12</b>				
<b>Categoria</b>	<b>31/12/2022</b>	<b>31/12/2023</b>	<b>31/12/2024</b>	<b>31/12/2025</b>
Segretario generale	1	1	1	1
Dirigenti	3	3	2	4
Funzionari	32	31	32	32
Istruttori	70	70	65	71
Operatori Esperti	15	15	14	13
Operatori	1	1	0	0
<b>Totale</b>	<b>122</b>	<b>121</b>	<b>114</b>	<b>121</b>



Composizione del personale per classi di età				
Classi di età	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
20 - 29	0	0	0	4
30 - 39	0	0	0	1
40 - 49	25	19	14	17
50 - 59	73	68	62	64
60 e oltre	24	34	38	35
<b>TOTALE</b>	<b>122</b>	<b>121</b>	<b>114</b>	<b>121</b>

Composizione del personale per anzianità di servizio				
Anzianità di servizio	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
0 - 5	0	0	1	11
6 - 10	4	1	0	0
11 - 15	12	10	19	18
16 - 20	22	15	12	12
21 - 25	20	20	20	16
26 - 30	29	38	26	30
31 - 35	25	21	16	12
36 - 40	9	15	19	22
> 40	1	1	1	0
<b>TOTALE</b>	<b>122</b>	<b>121</b>	<b>114</b>	<b>121</b>

Dotazione di personale per titolo di studio				
Titolo di studio	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
scuola dell'obbligo	9	9	8	7
diploma	54	53	50	54
laurea	59	59	56	60
<b>TOTALE</b>	<b>122</b>	<b>121</b>	<b>114</b>	<b>121</b>

Composizione del personale per tipologia contrattuale				
	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
Full time	104	104	100	106
Part time	18	17	14	15
<b>Totale</b>	<b>122</b>	<b>121</b>	<b>114</b>	<b>121</b>

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

SEDE LEGALE: Viareggio – Via Leonida Repaci, 16

SEDI SUL TERRITORIO: Lucca – Corte Campana, 10

Massa Carrara – Piazza 2 Giugno, 16 (Carrara)

Pisa - Piazza Vittorio Emanuele II, 5

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

**LE RISORSE**

Principali risultanze del Conto economico 2025

<b>CCIAA TNO</b>	<b>CONSUNTIVO 2022</b>	<b>CONSUNTIVO 2023</b>	<b>CONSUNTIVO 2024</b>	<b>CONSUNTIVO 2025</b>
Diritto annuale	12.784.090,22	13.607.254,16	13.474.156,79	13.236.382,79
Diritti di segreteria	4.545.690,48	5.382.061,72	4.922.082,44	5.022.428,51
Contributi e trasferimenti	1.433.327,90	1.050.659,35	1.658.329,24	1.062.737,73
Proventi da gestione di servizi	378.726,48	546.104,28	692.819,53	715.013,30
Variazioni rimanenze	-12.914,14	- 39.280,67	- 2.862,45	- 9.303,52
<b>Proventi correnti</b>	<b>19.128.920,940</b>	<b>20.546.798,84</b>	<b>20.744.525,55</b>	<b>20.027.258,81</b>
Personale	6.701.595,91	6.425.378,20	6.306.027,81	6.779.645,13
Funzionamento	3.850.536,25	3.882.661,07	4.074.173,34	4.454.106,12
Interventi economici	5.162.715,74	5.803.045,00	8.171.282,10	8.148.460,41
Ammortamenti e accantonamenti	5.465.296,31	5.353.576,56	4.994.054,87	4.838.233,48
<b>Oneri correnti</b>	<b>21.180.144,21</b>	<b>21.464.660,83</b>	<b>23.545.538,12</b>	<b>24.220.445,14</b>
<b>Risultato Gestione corrente</b>	<b>-2.051.223,27</b>	<b>- 917.861,99</b>	<b>- 2.801.012,57</b>	<b>- 4.193.186,33</b>
<b>Risultato Gestione finanziaria</b>	<b>351.240,75</b>	<b>352.967,58</b>	<b>378.946,38</b>	<b>430.934,50</b>
<b>Risultato Gestione straordinaria</b>	<b>2.434.234,03</b>	<b>2.052.059,68</b>	<b>2.545.551,30</b>	<b>3.802.887,77</b>
Rettifiche Attivo patrimoniale	-3.902,49	-	-	-
<b>Risultato economico della gestione</b>	<b>730.349,02</b>	<b>1.487.165,27</b>	<b>123.485,11</b>	<b>40.635,94</b>

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

## Passivo dello Stato Patrimoniale:

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



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

IMMOBILIZZAZIONI	€ 46.469.771,57	PATRIMONIO NETTO	€ 69.594.449,77
ATTIVO CIRCOLANTE (compreso ratei e risconti)	€ 43.567.057,34	TFR	8.629.756,44
		DEBITI DI FUNZIONAMENTO	9.270.053,04
		FONDI RISCHI ED ONERI	2.406.475,00
		RATEI E RISCONTI PASSIVI	149.538,00
<b>TOTALE</b>	<b>€ 90.050.272,25</b>	<b>TOTALE</b>	<b>€ 90.050.272,25</b>

### 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		
	01.06 - Migliorare la trasparenza della camera di commercio e le azioni di prevenzione della corruzione	PROCESSI INTERNI	
02. - PROMUOVERE LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEI SISTEMI ECONOMICI LOCALI MEDIANTE IL SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE E ALLA CRESCITA DEL CAPITALE UMANO, L'ACCESSO A NUOVI MERCATI, LA PROMOZIONE DEI PRODOTTI TURISTICI E DEL PATRIMONIO CULTURALE	02.01 - Stimolare lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali quale fattori di competitività dell'area Toscana nord ovest	UTENTI - IMPRESE - TERRITORIO	011 COMPETITIVITA' IMPRESE
	02.02 - Orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese mediante una analisi economica sistematica dei sistemi produttivi e delle loro traiettorie di sviluppo		
	02.03 - Sostenere la doppia transizione ecologica e digitale, promozione dell'innovazione tecnologica ed organizzativa, sostegno alla nascita e alla crescita di imprese tradizionali e innovative		
	02.05 - 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 - Proseguire il team building: Costruiamo Toscana Nord-Ovest
		PO_01.01.02 – Garantire percorsi di crescita professionale in linea con l'evoluzione digitale e tecnologica
		PO_01.01.03 – Favorire l'ingresso di nuove professionalità caratterizzate da competenze di tipo specialistico e comportamentale
		PO_01.01.04 – Accrescere il benessere organizzativo
	OS_01.02 - Supportare l'innovazione dei processi e dei servizi camerali, sviluppo di piattaforme collaborative e workplaces, sviluppo di nuovi canali di comunicazione con i clienti e gli utenti	OO_01.02.01 - Promuovere l'ascolto sistemico dell'utenza per supportare i processi decisionali e di progettazione di servizi a maggior valore aggiunto (in collaborazione con ISR)
		OO_01.02.02 - Sviluppare la gestione documentale in ottica di smaltimento archivi fisici
		PO_01.02.03 - Fluidificare i processi organizzativi interni attraverso l'implementazione di nuove funzionalità della Intranet camerale
		PO_01.02.04 - Migliorare l'accessibilità digitale degli strumenti informatici e sviluppare nuovi servizi con tecnologie AI
		PO_01.02.07 - Potenziare la formazione/informazione rivolta all'utenza professionale, avvalendosi delle piattaforme del sistema camerale
		PO_01.02.08 - Ottimizzare il 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 - Garantire un approccio customer oriented per progettare e migliorare la qualità dei servizi
	PO_01.03.02 - Integrare la digital media strategy dell'Ente con quella delle partecipate (sito web, canali social, newsletters) di Ente
	PO_01.03.04 - Assicurare il supporto alla comunicazione istituzionale degli organi
OS_01.04 - Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento	OO_01.04.04 - Ottimizzare le partecipazioni in controllo
	PO_01.04.02 - Valorizzare il patrimonio archivistico dell'Ente
	PO_01.04.03 - Ottimizzare la gestione del patrimonio immobiliare dell'ente (cessioni, locazioni, ristrutturazioni, efficientamento energetico)
	PO_01.04.04 - Favorire la diffusione del Centro Congressi MACC
OS_01.05 - Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse	OO_01.05.01 - Sviluppare un servizio di Fund Raising a supporto delle iniziative camerali
	OO_01.05.02 - Incrementare il valore distribuito al sistema economico
	PO_01.05.01 - Sviluppare azioni per il miglioramento della riscossione del diritto annuale
OS_01.06 - Migliorare la trasparenza della camera di commercio e le azioni di prevenzione della corruzione	OO_01.06.01 - Garantire standard crescenti di qualità per la Carta dei servizi
	OO_01.06.05 - Garantire la pubblicità dell'attività degli organi camerali
	OO_01.06.06 - Assicurare a livello integrato (CCIAA + bracci operativi) la compliance "privacy"
	PO_01.06.01 - Assicurare a livello integrato la conformità alla normativa in tema di trasparenza e anticorruzione dell'ente e dei suoi bracci operativi






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
		PO_02.01.03 - Migliorare la digitalizzazione dei processi portuali, retroportuali e su altri servizi IT connessi (Progetto Easy 2 log)
	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	OO_02.02.04 - Assicurare una sistematica indagine sugli andamenti dei settori economici, con focus sulle specificità territoriali
		PO_02.02.01 - Sviluppare la misurazione dell'impatto delle principali iniziative realizzate dall'ente in collaborazione con ISR
		PO_02.02.02 - Promuovere l'affermazione del ruolo dell'Istituto di Studi e Ricerche (ISR) sul territorio di competenza TNO
	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 - Sostenere la trasformazione digitale delle imprese: Punto Impresa Digitale (PID)
		PO_02.03.02 - Supportare le imprese nei processi di transizione energetica verso modelli più efficienti e a minore impatto
		PO_02.03.04 - Supportare il programma di incubazione del Polo Tecnologico Lucchese
	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 - Sviluppare la capacità di risposta dello Sportello Internazionalizzazione
		PO_02.04.01 - Rafforzare la presenza delle imprese sui mercati esteri: sostegno all'export delle imprese (progetto SEI)
		PO_02.04.02 - Sviluppare l'organizzazione di B2B e Incoming di operatori anche in collaborazione con soggetti terzi
		PO_02.04.03 - Assicurare la partecipazione collettiva a mostre e fiere internazionali in Italia alle imprese del territorio
		PO_02.04.04 - Sostegno finanziario alle imprese per favorire il processo di internazionalizzazione
	PO_02.04.05 - Iniziative di qualificazione delle filiere agroalimentari per valorizzare le competenze, l'innovazione, la sostenibilità e l'origine dei prodotti	



	OS_02.05 - Sostenere la filiera del turismo, delle imprese culturali e creative e la valorizzazione integrata del territorio	PO_02.05.01 - Sviluppare la destinazione turistica TerrediPisa	
		PO_02.05.02 - Sviluppare il brand The Lands of Giacomo Puccini	
		PO_02.05.04 - Supportare iniziative di valorizzazione del territorio selezionate su proposte di soggetti terzi	
		PO_02.05.05 - Assicurare alle imprese del settore la presenza collettiva o istituzionale a fiere del settore turistico, compreso il MICE	
		PO_02.05.07 - Sviluppare iniziative di promozione dei beni culturali autonome e in collaborazione con soggetti terzi	
		PO_02.05.09 - Sviluppare un progetto di creazione e valorizzazione della destinazione turistica apuana	
		PO_02.05.10 - Sviluppare i prodotti turistici outdoor (bike & horse) trasversali al territorio TNO	
	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	OO_02.06.01 - Favorire l'orientamento delle giovani generazioni per la riduzione del mismatch tra domanda e offerta di lavoro	
		PO_02.06.02 - Supportare domanda/offerta di lavoro, rivitalizzare e aumentare l'imprenditorialità, rispondere ai fabbisogni orientativi e formativi	
	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 - Sistematizzare gli interventi per il miglioramento della qualità dei dati del Registro delle Imprese al fine di valorizzare il patrimonio informativo anche in ottica di legalità
PO_03.01.03 - Introdurre nuovi servizi innovativi per supportare la digitalizzazione delle imprese (firma digitale, SPID, registri digitali, certificati in azienda, 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)		OO_03.02.02 - Efficientare il processo sanzionatorio	
		PO_03.02.01 - Diffondere la cultura brevettuale	
		PO_03.02.02 - Favorire iniziative di regolazione del mercato (metrologia legale, orafi, calzature, settore moda, dispositivi di protezione individuali, emissioni CO2, centri tecnici ecc..)	
	PO_03.02.03 - Sviluppare l'attività di vigilanza del mercato in esecuzione della Convenzione Vigilanza prodotti con UN/MISE		



	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 - Sviluppare le 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	PO_03.04.01 - Promuovere il ricorso all'Organismo di Composizione della Crisi	
		PO_03.04.02 - Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa e la composizione negoziata	

-  Obiettivo non raggiunto
-  Obiettivo raggiunto parzialmente
-  Obiettivo raggiunto

Segue la rappresentazione visuale sintetica della performance conseguita dalla Camera di Commercio nel 2025, 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 2025, ammontano a € 8.148.460,41 sostanzialmente in linea con l’andamento del 2024 pari a € 8.171.282,00, conseguendo il lusinghiero risultato di realizzazione degli interventi economici previsti a favore del proprio territorio pari al **95,86%**.



CCIAA Toscana Nord Ovest						
	OBIETTIVI STRATEGICI (OS)				OBIETTIVI/PROGETTI OPERATIVI (OO-PO) DISCENDENTI DALL'OS	
	Codice OS	% Performance OS	Risorse promozionali utilizzate 2025	Livello assorbimento risorse promozionali	N. OO-PO	Performance OO-PO
AMBITO STRATEGICO_01 Ottimizzazione della struttura e delle risorse	OS_01.01	100,00% ●	€ 0,00	0,00%	4	●
	OS_01.02	100,00% ●	€ 25.986,00	0,32%	6	●
	OS_01.03	100,00% ●	€ 113.907,43	1,40%	3	●
	OS_01.04	100,00% ●	€ 47.273,48	0,58%	4	●
	OS_01.05	91,09% ●	€ 0,00	0,00%	3	●
	OS_01.06	100,00% ●	€ 0,00	0,00%	4	●
	<b>AS_01</b>	<b>98,52%</b>	<b>€ 187.166,91</b>	<b>2,30%</b>	<b>24</b>	
AMBITO STRATEGICO_02 Crescita delle imprese e del territorio	OS_02.01	100,00% ●	€ 101.753,81	1,25%	2	●
	OS_02.02	100,00% ●	€ 153.000	1,88%	3	●
	OS_02.03	100,00% ●	€ 3.993.202,47	49,01%	3	●
	OS_02.04	100,00% ●	€ 1.376.944,26	16,90%	6	●
	OS_02.05	100,00% ●	€ 1.526.083,22	18,73%	7	●
	OS_02.06	100,00% ●	€ 304.977,64	3,74%	2	●
	<b>AS_02</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 7.455.961,40</b>	<b>91,50%</b>	<b>23</b>	
AMBITO STRATEGICO_03 Semplificazione ed efficientamento amministrativo	OS_03.01	97,89% ●	€ 252.095,78	3,09%	2	●
	OS_03.02	100,00% ●	€ 64.856,66	0,80%	4	●
	OS_03.03	100,00% ●	€ 171.134,33	2,10%	2	●
	OS_03.04	100,00% ●	€ 17.245,33	0,21%	2	●
	<b>AS_03</b>	<b>99,47%</b>	<b>€ 505.332,10</b>	<b>6,20%</b>	<b>10</b>	
<b>TOTALE INTERVENTI ECONOMICI 2025</b>			<b>€ 8.148.460,41</b>	<b>100,00%</b>	<b>57</b>	

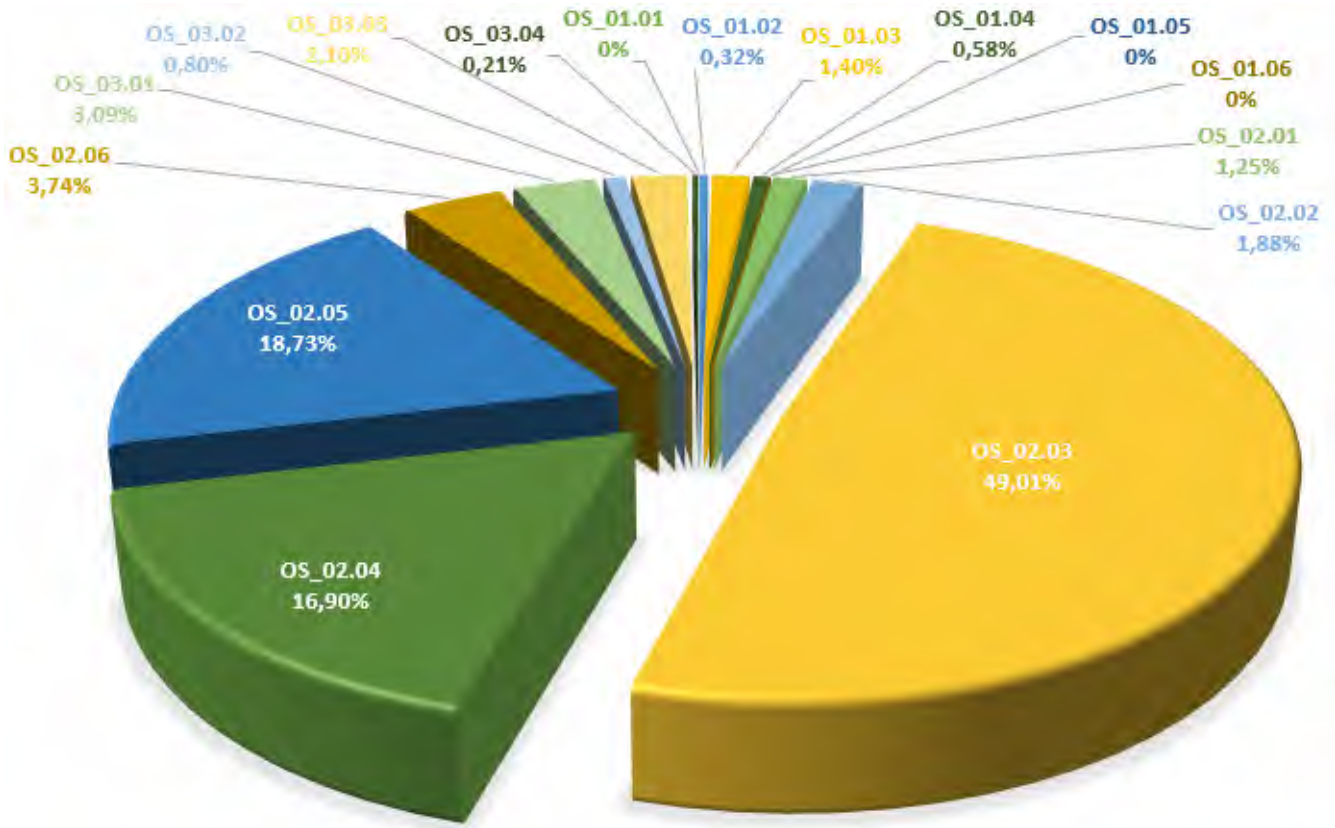


performance ≥ 91%

performance compresa tra 50% e 90%

performance ≤ 49

L'assorbimento delle risorse promozionali sugli obiettivi strategici definiti nella RPP 2025





### 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				
<b>Obiettivo strategico</b>	OS_01.01 - Curare la crescita delle competenze e la valorizzazione del capitale umano per creare una PA attrattiva e stimolante per le risorse umane (Peso: 16,70%)			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	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.	1,00 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 40 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG) <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	≥ 95,00 %	95,83 %	+0,83 %
<b>Obiettivo strategico</b>	OS_01.02 - Supportare l'innovazione dei processi e dei servizi camerali, sviluppo di piattaforme collaborative e workplaces, sviluppo di nuovi canali di comunicazione con i clienti e gli utenti (Peso: 16,66%)			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	002 - Indirizzo politico			
<b>Risorse economiche 2025</b>	3.416,00 Euro			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IS_0102_A3.1_02 Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM <i>Misura la capacità di raggiungere i target delle attività camerali attraverso attività di comunicazione multicanale. (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	N. utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 anno N / N. imprese attive al 31/12 anno N <i>(Fonte Movimprese   Osservatorio camerale)</i>	≥ 35,50 %	38,78 %	+3,28 %
IS_0102_06_Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc., effettuate dall'Ufficio/Servizio verso la propria utenza <i>Esprime la costante attenzione alla soddisfazione dei propri utenti rilevata mediante un'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR (Peso: 25,00%) (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 <i>(Fonte Az. Speciale ISR)</i>	≥ 90,00 %	92,71 %	+2,71 %



IS_0102_05_Protocolli di intesa sottoscritti <i>Esprime la volontà di creare sinergie sul territorio</i> <i>(Peso: 25,00%) (Tipologia: Volume)</i>	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	≥ 5,00 N.	14,00 N.	+9,00 N.
IS_0102_04_Grado di accessibilità digitale della comunicazione dell'Ente <i>Misura la capacità di migliorare l'accesso alle persone con disabilità ai servizi informatici e telematici dell'Ente</i> <i>(Peso: 25,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIAA) <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	≥ 90,00 %	96,00 %	+6,00 %
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>OS_01.03 - Affermare un'immagine coerente alla nuova mission della CCIAA TNO attraverso un accesso sistematico e strutturato a tutti i media tradizionali e digitali, compresi quelli abilitati da tecnologie 4.0 (Peso: 16,66%)</b>			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	002 - Indirizzo politico			
<b>Risorse economiche 2025</b>	132.417,80 Euro			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IS_0103_01Com_001Bis_Grado di evoluzione della comunicazione social (overall) <i>Esprime l'evoluzione della presenza dell'ente nei canali social</i> <i>(Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	N. utenti canali social (follower X, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn, ecc.) dell'ente anno N / N. utenti canali social (follower X, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn, ecc.) dell'ente anno N-1 <i>(Fonte Osservatorio camerale)</i>	≥ 109,00 %	110,61 %	+1,61 %
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>OS_01.04 - Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento (Peso: 16,66%)</b>			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
<b>Risorse economiche 2025</b>	46.000,00 Euro			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IS_0104_Indice di struttura primario <i>Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.</i> <i>(Peso: 50,00%) (Tipologia: Salute economica)</i>	Patrimonio netto / Immobilizzazioni <i>(Fonte Osservatorio bilanci)</i>	≥ 140,00 %	149,76 %	+9,76 %
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</i> <i>(Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficienza)</i>	N. Kwh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno N <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	< 530.097 N.	516.936 N.	-13.161 N.
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>OS_01.05 - Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse (Peso: 16,66%)</b>			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			




<b>Risultato misurato obiettivo</b>	91,09 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IS_01.05_B3.2_01_Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) <i>Indica il ritardo medio della Camera di commercio per il pagamento delle fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori. (Peso: 25,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture <i>(Fonte Osservatorio camerale)</i>	≤ 0,00 gg	-17,64 gg	-17,64 gg
IS_0105_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) <i>(Fonte Osservatorio bilanci)</i>	≥ 15,50 %	9,98 %	-5,52 %
IS_0105_B3.1_02_Percentuale di incasso del Diritto annuale (rev2023) <i>Indica la quota di DA incassata entro la scadenza del 31/12 al netto del risconto maggiorazione 20% DA (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	Totale DA incassato entro il 31/12 al netto di interessi e sanzioni / DA al netto del risconto da maggiorazione DA e di interessi e sanzioni <i>(Fonte IC   Osservatorio bilanci)</i>	≥ 70,00 %	71,49 %	+1,49 %
EC07_Capacità di generare proventi aggiuntivi <i>Misura quanta parte dei proventi correnti è stata generata dalla Camera di Commercio oltre alle entrate da diritto annuale e da diritti di segreteria (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri + proventi da gestione di beni e servizi / Proventi correnti (al netto del Fondo svalutazione crediti da DA) <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	≥ 8,00 %	9,74 %	+1,74 %
<b>Obiettivo strategico</b>	OS_01.06 - Migliorare la trasparenza della camera di commercio e le azioni di prevenzione della corruzione (Peso: 16,66%)			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	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: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione <i>(Fonte Osservatorio camerale)</i>	= 1,00 N.	1,00 N.	-



## AS\_02 - Crescita delle imprese e del territorio

AS_02 - Crescita delle imprese e del territorio				
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>OS_02.01 - Stimolare lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali quale fattori di competitività dell'area Toscana nord ovest (Peso: 16,66%)</b>			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
<b>Risorse economiche 2025</b>	102.500,00 Euro			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	●●● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IS_0201_Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio 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 <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	≥ 3,00 N.	3,00 N.	-
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>OS_02.02 - Orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese mediante un'analisi economica sistematica dei sistemi produttivi e delle loro traiettorie di sviluppo (Peso: 16,66%)</b>			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
<b>Risorse economiche 2025</b>	175.000,00 Euro			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	●●● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	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 <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	≥ 15,00 N.	19,00 N.	+4,00 N.
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>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%)</b>			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
<b>Risorse economiche 2025</b>	3.773.722,15 Euro			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	●●● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	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 <i>(Fonte Dintec)</i>	≥ 925,00 N.	1.635,50 N.	+710,50 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 <i>(Fonte Dintec   Movimprese)</i>	≥ 23,00 N.	79,78 N.	+56,78 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 <i>(Fonte Dintec)</i>	≥ 40,00 N.	59,00 N.	+19,00 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 <i>(Fonte Dintec)</i>	> 103,94 %	107,32 %	+3,38 %
<b>Obiettivo strategico</b> OS_02.04 - Sostenere lo sviluppo di nuove imprese esportatrici e lo sviluppo dell'internazionalizzazione, con particolare riferimento alle filiere prevalenti per contributo al PIL delle province di riferimento (Peso: 16,66%)				
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b> 005 - Internazionalizzazione e Made in Italy				
<b>Risorse economiche 2025</b> 1.486.961,24 Euro				
<b>Risultato misurato obiettivo</b> 100,00 %				
<b>Valutazione obiettivo</b>  Raggiunto				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
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 <i>(Fonte Osservatorio camerale)</i>	≥ 650,00 N.	775,00 N.	+125,00 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 <i>(Fonte Osservatorio camerale)</i>	≥ 140,00 N.	174,00 N.	+34,00 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>	≥ 21,00 %	27,30 %	+6,30 %




<b>Obiettivo strategico</b>		OS_02.05 - Sostenere la filiera del turismo, delle imprese culturali e creative e la valorizzazione integrata del territorio (Peso: 16,66%)		
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>		005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo		
<b>Risorse economiche 2025</b>		1.824.170,30 Euro		
<b>Risultato misurato obiettivo</b>		100,00 %		
<b>Valutazione obiettivo</b>		●●● Raggiunto		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
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. (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	(Interventi economici + Totale costi della macro-funzione D) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da DA <i>(Fonte Kronos   Osservatorio bilanci)</i>	≥ 85,00 %	112,86 %	+27,86 %
<b>Obiettivo strategico</b>		OS_02.06 - Supportare lo sviluppo del mercato del lavoro, l'orientamento, la diffusione e certificazione di competenze in linea coi fabbisogni occupazionali delle imprese (Peso: 16,66%)		
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>		004 - Vigilanza e tutela dei consumatori		
<b>Risorse economiche 2025</b>		340.958,51 Euro		
<b>Risultato misurato obiettivo</b>		100,00 %		
<b>Valutazione obiettivo</b>		●●● Raggiunto		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
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 orientamento al lavoro. (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	> 5.500,00 N.	5.995,00 N.	+495,00 N.
<b>AS_03 - Semplificazione ed efficientamento amministrativo</b>				
<b>Obiettivo strategico</b>		OS_03.01 - Valorizzare il patrimonio di dati del Registro delle imprese in quanto Banca Dati Nazionale chiamata ad entrare nella Piattaforma Digitale Nazionale Dati (canc., iscriz.PEC,Tit.effet.,rev.albi ruoli). (Peso: 25,00%)		
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>		004 - Vigilanza e tutela dei consumatori		
<b>Risorse economiche 2025</b>		261.584,00 Euro		
<b>Risultato misurato obiettivo</b>		97,89 %		
<b>Valutazione obiettivo</b>		●●● Raggiunto		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IS_0301_C1.1_07_Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese <i>Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese. (Peso: 25,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese <i>(Fonte Infocamere)</i>	≤ 1,90 gg	2,06 gg	+0,16 gg
IS_0301_OC_TBS_02_Grado di adesione al cassetto digitale (Impresa Italia) <i>Misura il grado di adesione delle imprese</i>	Numero imprese aderenti Cassetto digitale (Impresa Italia) dell'anno N / Numero imprese attive al 31/12	≥ 58,00 %	60,21 %	+2,21 %



<i>al cassetto digitale (Impresa Italia) rispetto al totale delle imprese attive al 31/12 (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	dell'anno N (Fonte Infocamere   Movimprese)			
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 (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	N. rilasci dispositivi firma digitale anno N (rinnovo CCIAA + primo rilascio e rinnovo Aziende speciali) + N. rilasci dispositivi firma digitale anno N (primo rilascio CCIAA) / N. imprese attive al 31/12 anno N (Fonte IC   Movimprese   Osservatorio camerale)	≥ 11,00 N.	13,20 N.	+2,20 N.
IS_0301_Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative (tutte le forme giuridiche) <i>Misura il miglioramento della qualità dell'informazione per le imprese mediante iniziative continue volte alla cancellazione d'ufficio di imprese non più operative (tutte le forme giuridiche) (Peso: 25,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1.000 N.	1.258 N.	+258,00 N.
<b>Obiettivo strategico</b>	OS_03.02 - Implementare le attività di regolazione del mercato, sviluppo accordi interistituzionali, collaborazioni con le associazioni dei consumatori (metrico, vigilanza, sportello consumatori) (Peso: 25,00%)			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	004 - Vigilanza e tutela dei consumatori			
<b>Risorse economiche 2025</b>	93.070,00 Euro			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
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 (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)</i>	Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno N / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno N -1 (Fonte Ufficio Metrico)	≥ 1,01 N.	1,01 N.	+0,00 N.
<b>Obiettivo strategico</b>	OS_03.03 - Supportare la sfida del paese per una giustizia più rapida e efficace sviluppando le attività di mediazione e arbitrato (Peso: 25,00%)			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	004 - Vigilanza e tutela dei consumatori			
<b>Risorse economiche 2025</b>	210.200,00 Euro			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IS_0303_03_Livello di efficienza del servizio di mediazione e conciliazione <i>Misura il margine di contribuzione del servizio di mediazione/conciliazione (Peso: 80,00%) (Tipologia: Efficienza)</i>	Proventi sottoprocesso C2.7.2 "Servizi mediazione e conciliazione domestica e intern.le" anno N / Risorse (costi diretti + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e intern.le anno N (Fonte Rilevazione CCIAA)	> 1,00 N.	1,12 N.	+0,12 N.



<p>IS_0303_02_Presidio del livello di soddisfazione dell'utenza del servizio di mediazione: indagine continua ISR con risultati <math>\geq</math> a "soddisfatto", pari al livello 4 su una scala 1-5 <i>Esprime la costante attenzione della Camera alla soddisfazione dei propri utenti rilevata mediante un'indagine "continua" di customer satisfaction realizzata tramite ISR (Peso: 20,00%) (Tipologia: Qualità)</i></p>	<p>N. punteggi = 0 &gt; a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari dell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR / N. totale questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR. <i>(Fonte Rilevazione interna)</i></p>	<p><math>\geq 75,00 \%</math></p>	<p>99,59 %</p>	<p>+24,59 %</p>
<p><b>Obiettivo strategico</b> OS_03.04 - Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa, la crescita della cultura finanziaria (Peso: 25,00%)</p>				
<p><b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b></p>	<p>004 - Vigilanza e tutela dei consumatori</p>			
<p><b>Risorse economiche 2025</b></p>	<p>50.000,00 Euro</p>			
<p><b>Risultato misurato obiettivo</b></p>	<p>100,00 %</p>			
<p><b>Valutazione obiettivo</b></p>	<p> Raggiunto</p>			
<p><b>Indicatore</b></p>	<p><b>Algoritmo</b></p>	<p><b>Target 2025</b></p>	<p><b>Consuntivo 2025</b></p>	<p><b>Scostamento rispetto al target</b></p>
<p>IS_0304_Volume di procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento <i>Indica l'incremento delle procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)</i></p>	<p>N. procedure di composizione crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno N / N. procedure di composizione crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno N-1 <i>(Fonte Rilevazione interna)</i></p>	<p><math>\geq 1,00 \text{ N.}</math></p>	<p>1,37 N.</p>	<p>+0,37 N.</p>

### 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 2025 sono i seguenti:

Obiettivi operativi		Valore assoluto	Valore %
Obiettivi operativi con risultato superiore al 90%	●	54	95%
Obiettivi operativi con risultato tra il 51% e il 90%	●	3	5%
Obiettivi operativi con risultato inferiori al 50%	●	0	0%
<b>Obiettivi operativi totali</b>		<b>57</b>	<b>100%</b>

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 - Proseguire il team building: Costruiamo Toscana Nord Ovest (Peso: 20,00%)			
Unità organizzative coinvolte	Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali   Comunicazione   Conciliazione e Arbitrato   Personale   Registro imprese individuali e REA   Registro Imprese società			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	●●● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IO_01.01.01_Aggiornamento di regolamenti/disciplinari (Peso: 34,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. di regolamenti aggiornati/disciplinari (Fonte Rilevazione CCIAA)	≥ 8,00 N.	8,00 N.	-
IO_01.01.01.03_Organizzazione evento annuale di formazione trasversale "Costruiamo TNO" (Peso: 33,00%) (Tipologia: Efficacia)	Supporto all'organizzazione dell'evento entro il 30/06 (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/06/2025	30/06/2025	-
IO_01.01.01.02_Armonizzazione dei fascicoli personali delle 3 ex Camere. (Peso: 33,00%) (Tipologia: Efficacia)	Conclusione fase propedeutica finalizzata all'integrazione degli applicativi di INFOCAMERE giuridico e Gedoc (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/07/2025	31/07/2025	-



Obiettivo operativo		PO_01.01.02 - Garantire percorsi di crescita professionale in linea con l'evoluzione digitale e tecnologica (Peso: 26,68%)			
Unità organizzative coinvolte		Compliance normativa   Digital Transformation   Personale   Servizi ICT			
Risultato misurato obiettivo		80,94 %			
Valutazione obiettivo		● ● ● Parzialmente Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target	
IO_01.01.02.02_Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale - uff. Servizi ICT + uff. Digital Transformation (Peso: 16,00%) (Tipologia: Struttura)	Erogazione pillole formative su tematiche informatiche (Fonte Rilevazione interna)	≥ 3,00 N.	7,00 N.	+4,00 N.	
IO_01.01.02.03_Grado di copertura attività formative dedicate al personale: Formazione obbligatoria su privacy, trasparenza e anticorruzione a cui partecipa il 100% dei dipendenti (compreso dirigenti e neo assunti) (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficacia)	Formazione obbligatoria in materia di privacy, trasparenza e anticorruzione a cui partecipa il 100% dei dipendenti (compreso dirigenza e neo assunti) (Fonte Rilevazione interna)	≥ 2,00 N.	2,00 N.	-	
IO_01.01.02.04_Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale dei 3 bracci operativi (Peso: 16,00%) (Tipologia: Qualità)	Erogazione corso di formazione operativo con esame/valutazione finale della durata di 6 ore (3 giornate per max 3 funzionari dei bracci operativi) (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/10/2025	Non realizzato		
IO_01.01.02.05_Valutazione conoscenza normativa privacy con somministrazione di un test da sottoporre al personale TNO e sessione di follow up di spiegazione (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficacia)	Somministrazione test e sessione di follow up di spiegazione (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/11/2025	18/12/2025	+18,00 gg	
IO_01.01.02.06_Somministrazione specifica formazione rivolta al personale neo assunto in materia di privacy, trasparenza e anticorruzione. (Peso: 17,00%) (Tipologia: Qualità)	Completamento della formazione del personale neo assunto in materia di privacy, trasparenza e anticorruzione (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	02/12/2025	-29,00 gg	
IO_01.01.02.01_Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale anno N (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficacia)	Definizione Piano di formazione dell'Ente (pianificazione, gestione formazione trasversale e anticorruzione, monitoraggio, valutazione, sicurezza) garantendo un minimo di 40 h di formazione (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/03/2025	31/03/2025	-	
Obiettivo operativo		PO_01.01.03 - Favorire l'ingresso di nuove professionalità caratterizzate da competenze di tipo specialistico e comportamentale (Peso: 26,66%)			
Unità organizzative coinvolte		Personale			
Risultato misurato obiettivo		100,00 %			
Valutazione obiettivo		● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target	
IO_01.01.03.02_Attuazione procedure assunzionali: mobilità (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. procedure di mobilità attivate / N. procedure di mobilità previste dal Piano del fabbisogno anno N (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-	




IO_01.01.03.05_Grado di attuazione procedure concorsuali avviate nell'anno N-1 (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. Procedure concorsuali avviate nell'anno N-1 e concluse nell'anno N / N. procedure concorsuali avviate nell'anno N-1 da concludere nell'anno N (Fonte Rilevazione interna)	= 1,00 N.	1,00 N.	-
<b>Obiettivo operativo</b> PO_01.01.04 - Accrescere il benessere organizzativo (Peso: 26,66%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Personale			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
01.01.04.01_Realizzazione indagine sul benessere organizzativo anno N (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	realizzazione indagine sul benessere organizzativo (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	24/12/2025	-7,00 gg
<b>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</b>				
<b>Obiettivo operativo</b> OO_01.02.01 - Promuovere l'ascolto sistemico dell'utenza per supportare i processi decisionali e di progettazione di servizi a maggior valore aggiunto (in collaborazione con ISR) (Peso: 16,70%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali   Compliance normativa   Digital Transformation   Internazionalizzazione   OCC e CN   Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione   Pat-Lib   Registro imprese individuali e REA   Registro Imprese società   Servizi ICT   Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese   Staff EQ   Studi, statistiche e infrastrutture   Turismo delle destinazioni   Azienda Speciale ISR   Fondazione ISI			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
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: 33,00%) (Tipologia: Qualità)	N. punteggi = o > 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 (Fonte Az. Speciale ISR)	≥ 90,00 %	92,71 %	+2,71 %
IO_01.02.01.01_Realizzazione di indagine 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 (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	06/05/2025	-239,00 gg
IO_01.02.01.02_Realizzazione di analisi di approfondimento sulla consapevolezza del ruolo camerale Analisi sulla consapevolezza del ruolo camerale e relativa reputazione rivolta agli stakeholders istituzionali (Peso: 34,00%) (Tipologia: Qualità)	Analisi sulla consapevolezza del ruolo camerale e relativa reputazione rivolta agli stakeholders istituzionali (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	12/05/2025	-233,00 gg
<b>Obiettivo operativo</b> OO_01.02.02 - Sviluppare la gestione documentale in ottica di smaltimento archivi fisici (Peso: 16,66%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Affari generali   Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali   Beni culturali e progetti speciali   Compliance normativa   Comunicazione   Conciliazione e Arbitrato   Controllo di gestione   Diritto Annuale   Internazionalizzazione			



	Metrico   OCC e CN   Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione   Partecipate   Pat-Lib   Personale   Provveditorato   Ragioneria   Registro imprese individuali e REA   Registro Imprese società   Sanzioni e Regolazione del mercato   Servizi ICT   Servizi Patrimoniali Carrara   Servizi Patrimoniali Lucca   Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese   Staff EQ   Studi, statistiche e infrastrutture   Turismo delle destinazioni			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	●●● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IO_01.02.02.01 Procedura scarto archivistico anno N (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficienza)	Invio all'ufficio Affari generali ENTRO IL 30/11/2025 del modulo di scarto archivistico della documentazione presente negli uffici, ai sensi del Piano di conservazione in essere (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_01.02.02.02_Grado di efficientamento degli spazi: ricognizione e catalogazione dei fascicoli presenti nell'Archivio di Carrara (art. 4 c. 5 del disciplinare adottato con Ods n. 18/2024) entro il 31 agosto 2025 (Peso: 10,00%) (Tipologia: Efficienza)	ricognizione e catalogazione di tutti i fascicoli presenti nell'Archivio di Carrara, con aggiornamento delle etichette dei fascicoli e indicazione del periodo di conservazione entro il 31 agosto 2025 (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_01.02.02.03_Razionalizzazione degli spazi destinati ad archivio di deposito (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficienza)	Ricognizione materiale presente nell'archivio corrente sede (Burlamacchi/seminterrato Carrara), aggiornamento etichette fascicoli e indicazione periodo conservazione; invio allo scarto materiale (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_01.02.02.04_Sede di Lucca: svuotamento del materiale cartaceo dagli arredi ubicati in aree sottoposte a limitazioni di carico (ODS n°4/2025) (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficienza)	trasferimento materiale in altre zone idonee della sede di Lucca e/o presso altri edifici di proprietà camerale entro il 31/03/2025 (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_01.02.02.05_Razionalizzazione degli spazi destinati ad archivio di deposito - Coordinamento attività (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficienza)	Monitoraggio trimestrale di verifica sullo stato di avanzamento attività tesa al completamento della razionalizzazione degli spazi archivio di deposito (Fonte Rilevazione interna)	= 4,00 N.	4,00 N.	-
IO_01.02.02.06_Grado di efficientamento spazi - completamento per ordinanze ingiunzione di importo superiore ad € 1.000,00 (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficienza)	Individuazione e quantificazione ordinanze ingiunzione di importo superiore a € 1.000,00, inviate a ruolo entro il 31/10/2010 in fase di riscossione da parte di Agenzia Entrate Riscossioni (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/03/2025	31/03/2025	-
IO_01.02.02.07_Grado di efficientamento spazi - completamento per ordinanze messe a ruolo con importo inferiore ad euro 1.000,00 (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficienza)	Scarto 100% delle ordinanze messe a ruolo di importo < a € 1.000 entro il 31/12/2010 ed oggetto di rottamazione (comun. Agenzia Entrate Riscossioni), ovvero già rendicontate da Equitalia in precedenza (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	05/05/2025	-240,00 gg
IO_01.02.02.08_Chiusura massiva dei fascicoli GEDOC creati dai verticali di Infocamere (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. di fascicoli chiusi (dal 30/6/2022 al 31/12/2023) / N. di fascicoli potenzialmente da chiudere (30/6/2022 al 31/12/2023) (Fonte Rilevazione interna)	≥ 90,00 %	100,00 %	+10,00 %



IO_01.02.02.09_Revisione del Manuale di Gestione documentale in conseguenza delle nuove funzionalità implementate da IC (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficacia)	Adeguamento Manuale di gestione (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	17/12/2025	-14,00 gg
IO_01.02.02.10_Coordinamento delle procedure di scarto di materiale archivistico degli uffici delle diverse sedi (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficacia)	Almeno 1 richiesta per autorizzazione allo scarto per ciascuna sede (LU-MS-PI) (Fonte Rilevazione interna)	≥ 3,00 N.	6,00 N.	+3,00 N.
IO_01.02.02.11_Grado di efficientamento spazi sede di Pisa - completamento in collaborazione con l'ufficio Patrimonio (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficacia)	Completamento trasferimento degli archivi dal rotore presente al 3° piano al rotore del piano ammezzato (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	28/02/2025	-306,00 gg
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_01.02.03 - Fluidificare i processi organizzativi interni attraverso l'implementazione di nuove funzionalità della Intranet camerale (Peso: 16,66%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali   Comunicazione   Provveditorato   Registro imprese individuali e REA   Registro Imprese società   Servizi Patrimoniali Lucca   Servizi Patrimoniali Pisa   Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IO_01.02.03.04_Armonizzazione dei processi di gestione del patrimonio immobiliare (Peso: 15,00%) (Tipologia: Qualità)	N. incontri di confronto e coordinamento tra i Responsabili delle sedi di Lucca, Pisa e Massa Carrara (Fonte Rilevazione interna)	≥ 10,00 N.	12,00 N.	+2,00 N.
IO_01.02.03.03_Grado di efficientamento processi di acquisto (Peso: 14,00%) (Tipologia: Efficienza)	Revisione Linee guida Affidamenti diretti a seguito del correttivo al Codice Appalti (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/03/2025	31/03/2025	-
IO_01.02.03.05_Tempestività predisposizione documentazione e schemi di bilancio per delibere organi (Peso: 15,00%) (Tipologia: Efficacia)	Comunicazione ad ufficio Ragioneria dei dati relativi agli ammortamenti anno N, entro 31/03 (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/03/2025	26/03/2025	-5,00 gg
IO_01.02.03.01_Intranet camerale: alimentazione schede (Peso: 14,00%) (Tipologia: Efficienza)	Intranet camerale: numero di schede inserite e/o aggiornate nell'anno (Fonte Rilevazione interna)	≥ 9,00 N.	13,00 N.	+4,00 N.
IO_01.02.03.06_Intranet camerale: predisposizione e inserimento di linee guida interne per armonizzazione istruttoria istanze concernenti il rilascio di certificati di origine (Peso: 14,00%) (Tipologia: Efficienza)	Linee guida sui certificati per l'estero implementate nella Intranet anno N (database per condivisione procedure/conoscenze) (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,00 N.	1,00 N.	-
IO_01.02.03.02_Intranet TNO: mantenimento/aggiornamento sezione "Come si fa" e "Documenti e modulistica" (Peso: 14,00%) (Tipologia: Efficacia)	Revisione struttura e layout sezione "Come si fa" e "Documenti e modulistica" (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/05/2025	30/05/2025	-1,00 gg
IO_01.02.03.07_Intranet TNO: mantenimento e aggiornamento - Unificazione dei DB fotografici (Peso: 14,00%) (Tipologia: Efficacia)	Unificazione dei DB fotografici delle ex CCIAA di Lucca, Pisa e Massa Carrara (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	31/12/2025	-
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_01.02.04 - Migliorare l'accessibilità digitale degli strumenti informatici e sviluppare nuovi servizi con tecnologie AI (Peso: 16,66%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Beni culturali e progetti speciali   Comunicazione   Digital Transformation   Diritto Annuale   Internazionalizzazione   Servizi ICT   Staff EQ   Turismo delle			



	destinazioni   Azienda Speciale ISR			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	●●● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IO_01.02.04.01_Grado di efficientamento sistemi operativi in uso (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. PC dell'ente aggiornati a windows 11 anno N / N. complessivo di PC da aggiornare a windows 11 anno N (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_01.02.04.02_Progetto di introduzione chat GPT o similari per i servizi camerali con analisi dei costi e benefici attesi (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficacia)	Presentazione progetto (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	17/12/2025	-14,00 gg
IO_01.02.04.03_Grado di efficienza nel supporto all'utenza esterne per il servizio del diritto annuale (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficienza)	Implementazione compilazione automatica F24 da allegare ai verbali (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/06/2025	04/06/2025	-26,00 gg
IO_01.02.04.04_Grado di efficienza nel supporto all'utenza interna (Peso: 17,00%) (Tipologia: Efficienza)	Sostituzione e configurazione apparecchi VOIP sede di Lucca (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/07/2025	15/07/2025	-16,00 gg
IO_01.02.04.06_Accessibilità digitale: formazione di base sull'accessibilità e di approfondimento su come creare un documento accessibile rivolta al personale TNO e dei bracci operativi (Peso: 16,00%) (Tipologia: Volume)	Organizzazione di corsi di formazione di base e di approfondimento sull'accessibilità digitale rivolta al personale TNO e dei bracci operativi (Fonte Rilevazione interna)	≥ 2,00 N.	2,00 N.	-
IO_01.02.04.05_Grado di accessibilità digitale della comunicazione dell'Ente (Peso: 16,00%) (Tipologia: Qualità)	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIAA) (Fonte Rilevazione interna)	≥ 90,00 %	96,00 %	+6,00 %
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_01.02.07 - Potenziare la formazione/informazione rivolta all'utenza professionale, avvalendosi delle piattaforme del sistema camerale (Peso: 16,66%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali   Registro imprese individuali e REA   Registro Imprese società			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	●●● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IO_01.02.07.01_Piattaforma SARI: Implementazione con revisione e/o inserimento di nuove schede di approfondimento (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficienza)	Implementazione piattaforma SARI con inserimento di nuove schede su attività di competenza	≥ 15,00 N.	31,00 N.	+16,00 N.
IO_01.02.07.02_Nuova istruttoria Registro imprese per "traghetare" l'utenza al sistema di compilazione delle pratiche DIRE di competenza (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. attività di informazione/formazione all'utenza su nuovi adempimenti (Fonte Rilevazione interna)	≥ 7,00 N.	7,00 N.	-
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_01.02.08 - Ottimizzare il controllo di gestione in ottica di efficientamento dei processi (Peso: 16,66%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Affari generali   Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali   Beni culturali e progetti speciali   Compliance normativa   Comunicazione   Conciliazione e Arbitrato   Controllo di gestione   Digital Transformation   Diritto Annuale   Eventi in collaborazione con i terzi   Internazionalizzazione   Metrico   OCC e CN   Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione   Partecipate   Pat-Lib			



	Personale   Provveditorato   Ragioneria   Registro imprese individuali e REA   Registro Imprese società   Sanzioni e Regolazione del mercato   Servizi ICT   Servizi Patrimoniali Carrara   Servizi Patrimoniali Lucca   Servizi Patrimoniali Pisa   Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese   Staff EQ   Studi, statistiche e infrastrutture   Turismo delle destinazioni   Azienda Speciale ISR			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	99,87 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	●●● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
T_001IO_01.02.08.08_Livello di tempestività delle rilevazioni di sistema (Peso: 6,00%) (Tipologia: Efficacia)	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 (d). (Fonte Unioncamere)	≥ 97,00 %	100,00 %	+3,00 %
IO_01.02.08.04_Grado di adeguatezza gestione del ciclo della performance (Peso: 5,50%) (Tipologia: Qualità)	N. di difformità di rilievo segnalate da OIV sul ciclo performance TNO (PIAO, Relazione Performance, monitoraggio performance) (Fonte OIV)	= 0,00 N.	0,00 N.	-
IO_01.02.08.07_KRONOS: livello di tempestività della rilevazione (Peso: 6,00%) (Tipologia: Efficacia)	Conclusione della rilevazione nei termini fissati UN (Fonte Rilevazione interna)	= 1,00 N.	1,00 N.	-
IO_01.02.08.11_Aggiornamento della Carta dei servizi camerale (Peso: 5,50%) (Tipologia: Qualità)	N. target migliorativi rispetto ai termini di legge / N. target assegnati (Fonte Rilevazione interna)	= 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: 5,50%) (Tipologia: Qualità)	Predisposizione documentazione di competenza a supporto della Relazione sugli acquisti ex L. 488-99 ART. 26 C. 4 (Fonte Rilevazione interna)	Entro 10/06/2025	11/06/2025	+1,00 gg
IO_01.02.08.01_Supporto all'efficientamento processi società controllate: Revisione contratti di durata in essere tra Lucca Intec e i fornitori ai fini dell'applicazione principio di rotazione del Codice Appalti (Peso: 5,50%) (Tipologia: Efficienza)	n. contratti di durata in essere tra LIT e i fornitori revisionati / n. contratti di durata in essere tra LIT e i fornitori da revisionare su indicazione SG (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_01.02.08.02_Efficientamento processi società controllate: supporto nella gestione processo di digitalizzazione contratti di appalto in cui è R.U.P. il Direttore di Lucca Intec (Peso: 5,50%) (Tipologia: Efficienza)	N. comunicazioni trasmesse all'ANAC entro 3 gg lavorativi da conclusione step istruttori contratto (attività di Resp. fase affidamento con richiesta CIG-schede aggiornamento/conclusione contratto) / N. complessivo di comunicazioni da trasmettere all'ANAC (attività di Resp. fase di Affidamento con richiesta CIG - schede aggiornamento/conclusione contratto) (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_01.02.08.06_Livello di attendibilità della esposizione in bilancio dei crediti per diritto annuale anni precedenti (Peso: 5,50%) (Tipologia: Efficacia)	Provvedimento/i di ricognizione degli effetti delle misure di "Definizione agevolata" (anni 2016-2017 e 2018) e della conseguente riduzione dei crediti contabili per sanzione disarcicati (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/03/2025	11/03/2025	-20,00 gg
IO_01.02.08.03_Livello di controllo oneri fiscali (Peso: 5,50%) (Tipologia: Efficacia)	Predisposizione file di verifica per riscontri oneri TARI (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	30/12/2025	-1,00 gg



IO_01.02.08.09_Tempestività nella predisposizione dei documenti necessari agli adempimenti fiscali (Peso: 5,50%) (Tipologia: Efficacia)	Predisposizione del libro inventari (Fonte Rilevazione interna)	Entro 15/06/2025	13/06/2025	-2,00 gg
IO_01.02.08.10_Tempestività dei riscontri rispetto alle richieste di verifica delle posizioni debitorie delle imprese per procedure OCC (Peso: 5,50%) (Tipologia: Efficienza)	N. riscontri entro 10 gg lavorativi dalla richiesta di verifica / N. riscontri totali (Fonte Rilevazione interna)	> 95,00 %	93,79 %	-1,21 %
IO_01.02.08.05_Sistematico aggiornamento del Programma promozionale in linea con le decisioni della Giunta mediante la predisposizione di report condivisi con gli Organi e la struttura (Peso: 5,50%) (Tipologia: Efficacia)	N. aggiornamenti Programma promozionale anno N entro la data di pubblicazione della Delibera / N. di aggiornamenti Programma promozionale anno N (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_01.02.08.13_Tempestività monitoraggio risultati Obiettivi anno N (Peso: 5,50%) (Tipologia: Efficacia)	N. di report di monitoraggio sui risultati degli obiettivi anno N inviati alla dirigenza entro 10 gg lavorativi dalla chiusura delle rilevazioni / N. di report di monitoraggio sui risultati degli obiettivi anno N inviati alla dirigenza (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_01.02.08.14_KRONOS: incremento della percentuale di costi attribuiti ai sotto-processi (Peso: 5,50%) (Tipologia: Efficacia)	Incremento della percentuale di costi attribuiti direttamente ai sotto-processi Kronos rispetto all'anno N-1 (Fonte Kronos)	> 43,01 %	46,14 %	+3,13 %
IO_01.02.08.16_Costo unitario medio delle attività di mercato svolte dalla CCIAA - confronto con anni precedenti (Peso: 5,50%) (Tipologia: Efficienza)	report di confronto e analisi costi attività di mercato (Mediazione, panel olio, gestione sale Pisa) anno N e analisi costi attività di mercato anno N-1 (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	29/12/2025	-2,00 gg
IO_01.02.08.17_Supporto alla direzione nella gestione del ciclo della performance nei bracci operativi: Stesura proposte di delibere e ordini di servizio per l'assegnazione obiettivi ai bracci operativi (Peso: 5,50%) (Tipologia: Efficacia)	Stesura proposte di delibere e ordini di servizio per l'assegnazione degli obiettivi del ciclo della performance ai bracci operativi (Fonte Rilevazione interna)	Entro 15/03/2025	11/03/2025	-4,00 gg
IO_01.02.08.18_Supporto alla direzione nella gestione del ciclo della performance nei bracci operativi: Integrazione nel sistema INTEGRA dei 3 bracci operativi con elaborazione di report di monitoraggio periodici (Peso: 5,50%) (Tipologia: Efficacia)	Integrazione nel sistema INTEGRA dei 3 bracci operativi con elaborazione di report di monitoraggio periodici (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/06/2025	20/06/2025	-10,00 gg
IO_01.02.08.19_Rinnovo dell'Organismo Indipendente di Valutazione: coordinamento procedura (Peso: 5,50%) (Tipologia: Efficacia)	Conclusione della procedura di rinnovo OIV (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/09/2025	19/06/2025	-103,00 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**

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_01.03.01 - Garantire un approccio customer oriented per progettare e migliorare la qualità dei servizi (Peso: 33,34%)</b>
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Beni culturali e progetti speciali   Comunicazione   Conciliazione e Arbitrato   Digital Transformation   Internazionalizzazione   Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione   Pat-Lib   Staff EQ   Turismo delle destinazioni   Fondazione ISI




<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	●●● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IS_0102_A3.1_02_Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno N / N. imprese attive al 31/12 anno N (Fonte Movimprese   Osservatorio camerale)	≥ 35,50 %	38,78 %	+3,28 %
IO_01.03.01.02_Aggiornamento codici ATECO (a seguito adozione nuova classificazione) (Peso: 20,00%) (Tipologia: Qualità)	Aggiornamento codici ATECO per tutte le imprese presenti sulla piattaforma al 31.12.2024 qualificate con il codice ATECO (Fonte Rilevazione interna)	≥ 11.932 N.	17.389 N.	+5.457,00 N.
IO_01.03.01.03_Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM: Inserimento in mailup delle imprese iscritte al progetto SEI (Peso: 20,00%) (Tipologia: Qualità)	Inserimento in mailup delle imprese iscritte al progetto SEI (piattaforma on line) qualificate con attributi / tematica interesse (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	10/09/2025	-112,00 gg
IO_01.03.01.04_Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM: Inserimento in mailup delle imprese partecipanti negli anni 2023, 2024 e 2025 a collettive a mostre e fiere (Peso: 20,00%) (Tipologia: Qualità)	Inserimento in mailup delle imprese partecipanti negli anni 2023, 2024 e 2025 a collettive a mostre e fiere qualificate con attributi / tematica interesse (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	07/12/2025	-24,00 gg
IO_01.03.01.01_Grado di coinvolgimento delle imprese tramite gli strumenti di CRM (Peso: 20,00%) (Tipologia: Qualità)	Inserimento nella piattaforma Mailup degli indirizzari di ufficio non presenti sulla piattaforma, qualificati con attributi / tematica di interesse in base al template presente nella intranet (Fonte Rilevazione interna)	= 1,00 N.	1,00 N.	-
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_01.03.02 - Integrare la digital media strategy dell'Ente con quella delle partecipate (sito web, canali social, newsletters) di Ente (Peso: 33,33%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Comunicazione			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	●●● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IO_01.03.02.01_Sito web istituzionale: incremento del numero medio visitatori (Peso: 20,00%) (Tipologia: Volume)	N. complessivo visitatori sito web istituzionale anno N / N. complessivo visitatori sito web istituzionale anno N-1 (Fonte Rilevazione interna)	> 1,00 N.	1,01 N.	+0,01 N.
IS_0103_01Com_001Bis_Grado di evoluzione della comunicazione social (overall) (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. utenti canali social (follower X, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn, ecc.) dell'ente anno N / N. utenti canali social (follower X, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn, ecc.) dell'ente anno N-1 (Fonte Osservatorio camerale)	≥ 109,00 %	110,61 %	+1,61 %
IO_01.03.02.02_Incremento della durata/permanenza dei visitatori sul sito tno.camcom.it (fonte: Web Analytics Italia) (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	durata media di permanenza sul sito tno.camcom.it anno N / durata media di permanenza sul sito tno.camcom.it anno N-1 (Fonte Web Analytics Italia)	> 1,00 N.	1,26 N.	+0,26 N.



IO_01.03.02.03_Grado di copertura dei social TNO (fb/Instagram, etc) (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. di persone che guardano i contenuti dei social TNO anno N / N. di persone che hanno guardato i contenuti dei social TNO anno N-1 (Fonte Rilevazione interna)	> 1,00 N.	7,79 N.	+6,79 N.
IO_01.03.02.04_Unificazione profili business dei social in uno unico TNO (Peso: 15,00%) (Tipologia: Efficacia)	Unificazione profili business dei social in uno unico TNO (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/04/2025	30/04/2025	-
IO_01.03.02.05_Adozione di un decalogo social media policy interna (Peso: 5,00%) (Tipologia: Efficacia)	Adozione di un decalogo social media policy interna (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	22/12/2025	-9,00 gg
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_01.03.04 - Assicurare il supporto alla comunicazione istituzionale degli organi (Peso: 33,33%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Comunicazione			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
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 (Fonte Rilevazione interna)	≥ 20,00 N.	20,88 N.	+0,88 N.
<b>OS_01.04 - Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OO_01.04.04 - Ottimizzare le partecipazioni in controllo (Peso: 25,00%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Partecipate			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IO_01.04.04.01_Tempestività proposte provvedimenti per la partecipazione alle assemblee delle partecipate controllate e/o strategiche (Peso: 55,00%) (Tipologia: Efficienza)	Proposte delibera redatte in tempo utile per partecipazione assemblee partecipate-controllate-strategiche / N. assemblee delle partecipate, controllate e/o strategiche. (Fonte Rilevazione interna)	≥ 96,00 %	100,00 %	+4,00 %
IO_01.04.04.02_Tempestività attuazione piano di razionalizzazione anno N (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)	Proposta alla Giunta dell'avviso di vendita della partecipazione in SALT spa (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/03/2025	13/03/2025	-18,00 gg
IO_01.04.04.03_Tempestività di analisi a supporto delle decisioni della Dirigenza (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. analisi-documenti-atti su tematiche di interesse della Dirigenza richieste (entro novembre) / N. analisi-documenti-atti su tematiche di interesse della Dirigenza realizzate (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_01.04.02 - Valorizzare il patrimonio archivistico dell'Ente (Peso: 25,00%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Servizi Patrimoniali Carrara   Studi, statistiche e infrastrutture   Azienda Speciale ISR			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			



Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IO_01.04.02.05_MUSEO DEL MARMO: Riallestimento biblioteca economica camerale (Peso: 33,00%) (Tipologia: Efficacia)	Riallestimento biblioteca economica camerale (salvo problemi di sicurezza connessi agli appalti in corso) (Fonte Rilevazione interna)	Entro 15/12/2025	15/12/2025	-
IO_01.04.02.01_Allestimento biblioteca Museo del Marmo (Peso: 34,00%) (Tipologia: Efficacia)	riallestimento biblioteca economica camerale (salvo problemi di sicurezza connessi agli appalti in corso) (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	26/11/2025	-35,00 gg
IO_01.04.02.02_Allestimento della biblioteca della CCAA TNO presso il Museo del Marmo di Carrara (Peso: 33,00%) (Tipologia: Efficacia)	Allestimento biblioteca e catalogazione del materiale trasferito, salvo problemi di sicurezza connessi agli appalti in corso (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	26/11/2025	-35,00 gg
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_01.04.03 - Ottimizzare la gestione del patrimonio immobiliare dell'ente (cessioni, locazioni, ristrutturazioni, efficientamento energetico) (Peso: 25,00%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Servizi Patrimoniali Carrara   Servizi Patrimoniali Lucca   Servizi Patrimoniali Pisa			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	99,52 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IO_01.04.03.02_Pianificazione operativa delle decisioni assunte dalla Giunta in merito alla sede di Lucca (Peso: 8,00%) (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 (Fonte Rilevazione interna)	≤ 30,00 gg	9,00 gg	-21,00 gg
IS_0104_Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente. (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. Kwh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno N (Fonte Rilevazione interna)	< 530.097 N.	516.936 N.	-13.161,00 N.
IO_01.04.03.03_SEDE DI LUCCA - Riquilificazione sede e valutazione alternative (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficacia)	Affidamento incarichi per verifiche congruità offerta economica per palazzo Bertolli (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/09/2025	18/09/2025	-12,00 gg
IO_01.04.03.04_SEDE DI LUCCA - Grado di razionalizzazione del patrimonio immobiliare (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficacia)	Presentazione alla Giunta proposta Bando Asta pubblica per vendita dell'Immobile di Via del Giardino Botanico a Lucca (Fonte Rilevazione interna)	≤ 30,00 gg	20,00 gg	-10,00 gg
IO_01.04.03.05_MUSEO DEL MARMO: perfezionamento locazione palazzina (Peso: 9,00%) (Tipologia: Efficacia)	Perfezionamento contratto di locazione palazzina (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/05/2025	07/05/2025	-24,00 gg
IO_01.04.03.07_MUSEO DEL MARMO: ricerca sponsorizzazioni (Peso: 8,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. contratti di sponsorizzazione lavori museo (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,00 N.	1,00 N.	-
IO_01.04.03.08_MUSEO DEL MARMO: conclusione lavori biblioteca (Peso: 8,00%) (Tipologia: Efficacia)	Conclusione lavori biblioteca (I piano immobile) ai fini della richiesta di CPI (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	29/12/2025	-2,00 gg
IO_01.04.03.09_SEDE CARRARA: riquilificazione sale convegni (Peso: 8,00%) (Tipologia: Efficacia)	Definizione progetto di riquilificazione sale convegni (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/04/2025	29/04/2025	-1,00 gg
IO_01.04.03.10_SEDE CARRARA: mantenimento patrimonio immobiliare (Peso: 8,00%) (Tipologia: Efficacia)	Rifacimento coperture sede (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/10/2025	09/07/2025	-114,00 gg



IO_01.04.03.11_SEDE DI PISA: riqualificazione ingresso Piazza Vittorio Emanuele II (Peso: 8,00%) (Tipologia: Efficacia)	Realizzazione nuova fossa biologica e sostituzione ascensore (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	19/12/2025	-12,00 gg
IO_01.04.03.12_SEDE DI PISA: Completamento Lavori adeguamento progetto Prevenzione incendi sede Pisa (Peso: 8,00%) (Tipologia: Efficacia)	Completamento lavori progetto Prevenzione incendi: Installazione sistema Rilevazione fumi, estensione EVAC ai piani, collocazione nuovi idranti Borsa merci, sostituzione controsoffitto II piano (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/11/2025	30/11/2025	-
IO_01.04.03.15_SEDE DI LUCCA - Razionalizzazione del patrimonio immobiliare (Peso: 8,00%) (Tipologia: Efficienza)	Attribuzione incarico al notaio per ottenimento relazione che certifica la rogitalità immobiliare di Via del Giardino Botanico ed espletamento di tutte le eventuali attività integrative richieste (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	15/10/2025	-77,00 gg


<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_01.04.04 - Favorire la diffusione del Centro Congressi MACC (Peso: 25,00%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Staff EQ			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IO_01.04.04.01_Commercializzazione sale Centro Congressi MACC (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	Fatturato anno N / Fatturato anno N-1 (Fonte CON2)	≥ 1,00 N.	1,35 N.	+0,35 N.

**OS\_01.05 - Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse**


<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OO_01.05.01 - Sviluppare un servizio di Fund Raising a supporto delle iniziative camerali (Peso: 33,33%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Beni culturali e progetti speciali   Internazionalizzazione   Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione   Turismo delle destinazioni			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
EC07_Capacità di generare proventi aggiuntivi (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri + proventi da gestione di beni e servizi / Proventi correnti (al netto del Fondo svalutazione crediti da DA) (Fonte Rilevazione interna)	≥ 8,00 %	9,74 %	+1,74 %

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OO_01.05.02 - Incrementare il valore distribuito al sistema economico (Peso: 33,34%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Affari generali   Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali   Beni culturali e progetti speciali   Compliance normativa   Comunicazione   Conciliazione e Arbitrato   Controllo di gestione   Eventi in collaborazione con i terzi   Internazionalizzazione   Metrico   OCC e CN   Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione   Personale   Provveditorato   Ragioneria   Registro imprese individuali e REA   Registro Imprese società   Sanzioni e Regolazione del mercato   Servizi Patrimoniali Carrara   Servizi Patrimoniali Lucca   Servizi Patrimoniali Pisa   Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese   Staff EQ   Studi, statistiche e infrastrutture   Turismo delle destinazioni			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	99,97 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			



Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IS_01.05_B3.2_01_Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC) (Peso: 15,00%) (Tipologia: Qualità)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (Fonte Osservatorio camerale)	≤ 0,00 gg	-17,64 gg	-17,64 gg
IO_01.05.02.01_Diminuzione crediti a bilancio (Peso: 14,00%) (Tipologia: Salute economica)	Crediti TNO anno N-1 risultanti a consuntivo anno N / Crediti da consuntivo anno N-1 (Fonte CON2)	< 1,00 N.	0,38 N.	-0,62 N.
IO_01.05.02.03_Ricostruzione anagrafica dei conti di credito TNO (Peso: 14,00%) (Tipologia: Efficacia)	Conti di credito verificati / Conti credito da verificare (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_01.05.02.08_Grado di tempestività procedure acquisizione beni e servizi. (Peso: 14,00%) (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 (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	99,78 %	-0,22 %
IO_01.05.02.02_Ricostruzione anagrafica dei mastri di credito TNO (ex partite di giro) (Peso: 14,00%) (Tipologia: Efficacia)	Completamento verifica mastro 247000 (anticipi dati a terzi) (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	31/12/2025	-
IO_01.05.02.04_OSSERVATORIO BILANCI: livello di tempestività della rilevazione di sistema (Peso: 14,00%) (Tipologia: Efficacia)	Conclusione della rilevazione nei termini (entro 20 gg dall'apertura della rilevazione) (Fonte Rilevazione interna)	≤ 20,00 gg	20,00 gg	-
IO_01.05.02.05_Grado di armonizzazione della suite contabile (Peso: 15,00%) (Tipologia: Qualità)	Revisione chiavi contabili associate alle causali (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_01.05.01 - Sviluppare azioni per il miglioramento della riscossione del diritto annuale (Peso: 33,33%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Diritto Annuale			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	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: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	Verbali di accertamento emessi anno N / Totale verbali di accertamento da emettere a società in liquidazione comunicate entro il 30/11 anno N (Fonte Rilevazione CCIAA)	≥ 95,00 %	100,00 %	+5,00 %
B3.1_02_rev2023_Percentuale di incasso del Diritto annuale (rev2023) Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza del 31/12 al netto del risconto maggiorazione 20% D.A. (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	Totale DA incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / DA al netto del risconto da maggiorazione D.A e di interessi e delle sanzioni (Fonte Infocamere   Osservatorio bilanci)	≥ 70,00 %	71,49 %	+1,49 %
IO_01.05.01.01_Tempestività emissione minuta del ruolo di secondo livello (sui verbali di accertamento) (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	Consegna minuta del ruolo di secondo livello (sui verbali di accertamento) (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/10/2025	24/09/2025	-37,00 gg
IO_01.05.01.02_Tempestività emissione minuta del ruolo esattoriale anno N-2 (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	Consegna minuta del ruolo esattoriale anno N-2 (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	02/12/2025	-29,00 gg
IO_01.05.01.05_Livello di attendibilità importi a ruolo (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. posizioni verificate su ruoli emessi per società di capitali con importo minimo anno N / N. posizioni a ruolo per società di	≥ 30,00 %	31,62 %	+1,62 %



	capitali con importo minimo (escluse società inattive o prive di bilancio depositato al RI) anno N (Fonte Rilevazione interna)			
<b>OS_01.06 - Migliorare la trasparenza della camera di commercio e le azioni di prevenzione della corruzione</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OO_01.06.01 - Garantire standard crescenti di qualità per la Carta dei servizi (Peso: 25,00%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali   Comunicazione   Conciliazione e Arbitrato   Diritto Annuale   Internazionalizzazione   Metrico   OCC e CN   Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione   Pat-Lib   Registro imprese individuali e REA   Registro Imprese società   Sanzioni e Regolazione del mercato   Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese   Fondazione ISI			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	99,07 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
CdS_05_Elenco dei Periti ed Esperti - Iscrizioni, modifiche, cancellazioni: Tempo massimo di rilascio per ogni richiesta (Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)	n. richieste iscrizioni, modifiche, cancellazioni nell'Elenco Periti ed Esperti evase entro 30 gg dalla data protocollazione anno N o dalla data completamento domanda se richiesto in fase istruttoria / N. complessivo di richieste di iscrizioni, modifiche, cancellazioni nell'Elenco dei Periti ed Esperti anno N (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	80,00 %	-20,00 %
CdS_06_Cancellazione dall'elenco ufficiale dei protesti cambiari: Tempo massimo impiegato per ciascuna richiesta di cancellazione (Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)	n. richieste di cancellazione dall'elenco ufficiale protesti cambiari evase entro 12 gg dalla data di protocollazione anno N / N. complessivo richieste di cancellazione dall'elenco ufficiale dei protesti cambiari anno N (Fonte REPR)	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_08_Rilascio Certificati d'origine delle merci, dei visti su fatture e delle legalizzazioni firme (Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)	Tempo medio di rilascio Certificati d'origine delle merci, dei visti su fatture e delle legalizzazioni firme (Fonte CERT'O)	≤ 3,00 gg	1,09 gg	-1,91 gg
CdS_07_Pubblicazione elenchi protesti inviati telematicamente - Tempo massimo impiegato per ogni pubblicazione (Peso: 3,50%) (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 (Fonte REPR/GEDOC)	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_09_Rilascio CNS utente singolo con appuntamento - Tempo di attesa per il rilascio di ogni CNS (Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)	N. richieste rilascio CNS utente singolo con appuntamento, evase a vista anno N / N. complessivo richieste rilascio CNS utente singolo con appuntamento pervenute anno N (Fonte CMS-escluso IR)	= 100,00 %	99,46 %	-0,54 %
CdS_10_Rilascio elenchi merceologici - Tempo massimo dalla data del versamento del diritto di segreteria (Peso: 3,50%) (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 (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	94,59 %	-5,41 %
CdS_11_Sostegno finanziario per iniziative previste in specifici bandi: Tempo massimo evasione richieste	N. domande di contributo da bandi evase nei 90 gg anno N / N. complessivo di domande di contributo da bandi pervenute	= 100,00 %	100,00 %	-



<i>(Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)</i>	anno N <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>			
CdS_12_Servizio di primo orientamento in materia di internazionalizzazione: tempo massimo di risposta <i>(Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)</i>	N. 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 <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_13_Servizi informativi su etichettatura e sicurezza alimentare - Tempo massimo di risposta <i>(Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)</i>	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 <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_14_PID Sportello informativo su digitalizzazione - Tempo massimo di risposta alle richieste di appuntamenti <i>(Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)</i>	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 <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_15_PID Sportello informativo digitalizzazione - Tempo massimo di risposta ai quesiti <i>(Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)</i>	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 <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	= 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 <i>(Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)</i>	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 <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	= 100,00 %	100,00 %	-
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 <i>(Peso: 4,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	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 <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_18_Servizio orientamento per diffusione cultura tutela proprietà intellettuale - Tempo massimo di attesa nell'agenda appuntamenti <i>(Peso: 4,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	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 <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_19_Fissazione del primo incontro di mediazione tra le parti - Tempo massimo tra data protocollo domanda e invio comunicazione <i>(Peso: 4,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	N. di comunicazioni per fissazione primo incontro di mediazione inviate entro 25 gg / N. complessivo richieste di mediazione anno N <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	= 100,00 %	100,00 %	-
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 <i>(Peso: 4,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	N. nomine Gestori della crisi avvenute nei 28 gg anno N / N. complessivo di domande di accesso servizio OCC pervenute anno N, per le quali sia possibile procedere alla nomina <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	= 100,00 %	99,46 %	-0,54 %



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 <i>(Peso: 4,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	N. nomine arbitri entro i 45 gg dal deposito memoria di risposta o dalla scadenza termine per deposito dello stesso anno N / n. complessivo nomine arbitri anno N <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	= 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 <i>(Peso: 4,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	N. di lodi depositati entro 180 gg anno N / N. complessivo lodi depositati anno N <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	= 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 <i>(Peso: 4,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	N. comunicazioni all'utente per ritiro punzoni inviate entro 4 gg dal ricevimento dei punzoni anno N / N. complessivo punzoni ricevuti anno N <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_24_Rilascio verbalizzazioni relative a concorsi a premio: Tempo massimo dall'assegnazione premi o dalla chiusura delle operazioni <i>(Peso: 4,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	n. verbali 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 <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	= 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 <i>(Peso: 4,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	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 <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	= 100,00 %	100,00 %	-
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 <i>(Peso: 4,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	N. risposte (con inserimento nella procedura AER e/o comunicazione di diniego) ad istanze di sgravio delle cartelle esattoriali definite entro 30 gg dalla data di protocollo istanza anno N / N. complessivo istanze di sgravio delle cartelle esattoriali anno N <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	= 100,00 %	100,00 %	-
CdS_28_Risposta scritta ai reclami pervenuti: tempo massimo tra data protocollazione reclamo e data invio risposta <i>(Peso: 4,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	N. risposte a reclami inviate entro 7 gg lavorativi anno N / n. complessivo risposte inviate a reclami pervenuti anno N <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	= 100,00 %	100,00 %	-
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) <i>(Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)</i>	Tempo 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	2,80 gg	-1,20 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) <i>(Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)</i>	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	3,30 gg	-0,70 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) <i>(Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)</i>	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): Tempo medio di evasione delle pratiche al netto dei tempi di sospensione (Fonte Priamo a+b+d) <i>(Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)</i>	Tempo medio di evasione pratiche REA al netto dei tempi di sospensione (Fonte Priamo a+b+d)	≤ 4,00 gg	1,70 gg	-2,30 gg
<b>Obiettivo operativo</b> OO_01.06.05 - Garantire la pubblicità dell'attività degli organi camerali (Peso: 25,00%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b> Affari generali				
<b>Risultato misurato obiettivo</b> 100,00 %				
<b>Valutazione obiettivo</b> ●●● Raggiunto				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IO_01.06.05.01_Volume di attività gestito dal personale <i>(Peso: 100,00%) (Tipologia: Volume)</i>	N. totale atti gestiti / Personale dedicato al processo di gestione atti (FTE) <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	> 701,47 N.	744,23 N.	+42,76 N.
<b>Obiettivo operativo</b> OO_01.06.06 - Assicurare a livello integrato (CCIAA + bracci operativi) la compliance "privacy" (Peso: 25,00%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b> Compliance normativa				
<b>Risultato misurato obiettivo</b> 100,00 %				
<b>Valutazione obiettivo</b> ●●● Raggiunto				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IO_01.06.06.01_Verifica della corretta compliance privacy dei tre bracci operativi al R.U. 679/2016 <i>(Peso: 34,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	Audit compliance, individuazione eventuali azioni correttive, verifica dell'implementazione dei bracci operativi <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	Entro 31/12/2025	30/06/2025	-184,00 gg
IO_01.06.06.02_Realizzazione, come Dpo, di Audit privacy al RU 679/2016 c/o gli uffici TNO nelle 3 sedi e relazione finale audit alla dirigenza <i>(Peso: 33,00%) (Tipologia: Qualità)</i>	N. 6 audit (2 uffici/servizi per ogni sede) e presentazione di relazione finale Audit alla dirigenza <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	Entro 31/12/2025	08/08/2025	-145,00 gg
IO_01.06.06.03_Impianto di videosorveglianza Lucca Innovazione e Tecnologia: supporto alla richiesta di autorizzazione mediante stesura di una Relazione da allegare al Modulo di Ispettorato del lavoro <i>(Peso: 33,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	Stesura Relazione con documentazione tecnica e fotografica <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	Entro 30/04/2025	28/03/2025	-33,00 gg
<b>Obiettivo operativo</b> PO_01.06.01 - Assicurare a livello integrato la conformità alla normativa in tema di trasparenza e anticorruzione dell'ente e dei suoi bracci operativi (Peso: 25,00%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b> Affari generali   Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali   Beni culturali e progetti speciali   Compliance normativa   Comunicazione   Conciliazione e Arbitrato   Controllo di gestione   Diritto Annuale   Internazionalizzazione   Metrico   OCC e CN   Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione   Partecipate   Personale   Provveditorato   Ragioneria   Registro imprese individuali e REA   Registro Imprese società   Sanzioni e Regolazione del mercato   Servizi Patrimoniali Carrara   Servizi Patrimoniali Lucca   Servizi Patrimoniali Pisa   Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese   Turismo delle destinazioni   Azienda Speciale ISR   Fondazione ISI				
<b>Risultato misurato obiettivo</b> 91,20 %				
<b>Valutazione obiettivo</b> ●●● Raggiunto				



Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IS_0106_DFP 4.3_Grado di trasparenza dell'amministrazione (Peso: 11,00%) (Tipologia: Efficacia)	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione (Fonte Osservatorio camerale)	= 1,00 N.	1,00 N.	-
IO_01.06.01.01_Percentuale di rispetto dei tempi di pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito camerale (Peso: 12,00%) (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 (Fonte Tutti gli uffici)	≥ 95,00 %	98,92 %	+3,92 %
IO_01.06.01.02_Grado di realizzazione delle azioni previste dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) (Peso: 11,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. misure anticorruzione attuate tra quelle previste dal PTPCT anno N / N. misure anticorruzione previste dal PTPCT anno N (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_01.06.01.03_Adeguamento della sezione Amministrazione Trasparente del sito della CCIAA TNO a nuove Indicazioni Anac (adeguamento al nuovo albero della trasparenza) (Peso: 11,00%) (Tipologia: Qualità)	Adeguamento del 100% delle pagine di Amministrazione trasparente del sito TNO alle nuove indicazioni ANAC (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/06/2025	13/11/2025	+136,00 gg
IO_01.06.01.04_Verifica della corretta Compliance sulla Trasparenza Amministrativa CCIAA TNO (Peso: 11,00%) (Tipologia: Qualità)	Audit compliance trasparenza, individuazione eventuali azioni correttive con verifica esito positivo dell'implementazione azioni sulla TNO da parte dell'OIV (Fonte Rilevazione interna)	= 1,00 N.	1,00 N.	-
IO_01.06.01.05_Adeguamento della sezione Amministrazione Trasparente dei siti dei 3 bracci operativi a nuove Indicazioni Anac (adeguamento al nuovo albero della trasparenza) (Peso: 11,00%) (Tipologia: Qualità)	Adeguamento del 100% delle pagine di Amministrazione trasparente dei siti dei 3 bracci operativi alle nuove indicazioni ANAC (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/06/2025	17/12/2025	+170,00 gg
IO_01.06.01.06_Grado di realizzazione delle azioni previste dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT): Coordinamento (Peso: 11,00%) (Tipologia: Efficacia)	Organizzazione incontro con EQ per spiegare le azioni da realizzare e predisposizione dei modelli/documentazione per ciascun servizio (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/03/2025	03/03/2025	-28,00 gg
IO_01.06.01.07_Verifica della corretta Compliance Anticorruzione sulla CCIAA TNO (L. 190/2012) (Peso: 11,00%) (Tipologia: Qualità)	N. report di verifica (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,00 N.	3,00 N.	+2,00 N.
IO_01.06.01.08_Verifica della corretta Compliance Anticorruzione sui Tre Bracci Operativi e indicazioni sulle attività da compiere (con eventuale supporto per predisposizione dei documenti e atti) (Peso: 11,00%) (Tipologia: Qualità)	N. report di verifica (Fonte Rilevazione interna)	≥ 3,00 N.	3,00 N.	-

**OS\_02.01 - Stimolare lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali quale fattori di competitività dell'area Toscana nord ovest**

<b>Obiettivo operativo</b>		PO_02.01.02 - Realizzazione di studi e ricerche sullo sviluppo infrastrutturale anche in compartecipazione con ISR e soggetti terzi (Peso: 50,00%)		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Studi, statistiche e infrastrutture   Azienda Speciale ISR			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IS_0201_Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato. <i>(Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	≥ 3,00 N.	3,00 N.	-
IO_02.01.02.02_Rendicontazione 100% su Fondo di Perequazione 2023-2024 <i>(Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficienza)</i>	Totale risorse rendicontate sul progetto a valere sul Fondo di Perequazione 2023-2024 / Totale risorse finanziate sul progetto a valere sul Fondo di Perequazione 2023-2024 <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	≥ 100,00 %	104,98 %	+4,99 %



<b>Obiettivo operativo</b>		PO_02.01.03 - Migliorare la digitalizzazione dei processi portuali, retroportuali e su altri servizi IT connessi (Progetto Easy 2 log) (Peso: 50,00%)		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Studi, statistiche e infrastrutture			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IO_02.01.03.01_Progetto Easy 2 log: prosecuzione attività <i>(Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)</i>	Mapping e scouting sul territorio inerente all'offerta e alla domanda di servizi di logistica digitale <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	Entro 31/12/2025	11/08/2025	-142,00 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**

<b>Obiettivo operativo</b>		OO_02.02.04 - Assicurare una sistematica indagine sugli andamenti dei settori economici, con focus sulle specificità territoriali (Peso: 33,33%)		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Studi, statistiche e infrastrutture   Azienda Speciale ISR			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IS_02.02_Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese <i>(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 <i>(Fonte Rilevazione interna)</i>	≥ 15,00 N.	19,00 N.	+4,00 N.

<b>Obiettivo operativo</b>		PO_02.02.01 - Sviluppare la misurazione dell'impatto delle principali iniziative realizzate dall'ente in collaborazione con ISR (Peso: 33,34%)		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Studi, statistiche e infrastrutture			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			



Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
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: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. attività/interventi sul progetto excelsior realizzate anno N e previste nel Programma attività di ISR / N. totale attività previste progetto excelsior nel Programma di ISR anno N (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_02.02.01.03_Eventi pubblici di diffusione delle informazioni economiche sul territorio (Peso: 50,00%) (Tipologia: Volume)	Organizzazione eventi pubblici/giornate di presentazione per la diffusione delle informazioni economiche sul territorio (Fonte Rilevazione interna)	≥ 5,00 N.	12,00 N.	+7,00 N.
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_02.02.02 - Promuovere l'affermazione del ruolo dell'Istituto di Studi e Ricerche (ISR) sul territorio di competenza TNO (Peso: 33,33%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Azienda Speciale ISR			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IO_02.02.02.01_Capacità di affermarsi in maniera autonoma rispetto alla camera di commercio attraverso un proprio piano di comunicazione social. (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	Predisposizione di un piano di comunicazione social (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/03/2025	26/03/2025	-5,00 gg
<b>OS_02.03 - Sostenere la doppia transizione ecologica e digitale, promozione dell'innovazione tecnologica ed organizzativa, sostegno alla nascita e alla crescita di imprese tradizionali e innovative</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_02.03.01 - Sostenere la trasformazione digitale delle imprese: Punto Impresa Digitale (PID) (Peso: 33,34%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione   Fondazione ISI			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
OC_TD_03_Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID (Peso: 20,00%) (Tipologia: Volume)	N. partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID nell'anno N (Fonte Dintec)	≥ 925,00 N.	1.703 N.	+778 N.
OC_DTDE_01_Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti sulla Doppia Transizione / N. imprese attive al 31/12 dell'anno N (Fonte Dintec   Movimprese)	≥ 23,00 N.	79,78 N.	+56,78 N.
OC_DTDE_02_Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate (Peso: 20,00%) (Tipologia: Volume)	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione (Fonte Dintec)	≥ 40,00 N.	59,00 N.	+19,00 N.
OC_DTDE_03_Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green (Peso: 20,00%) (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.) / N. imprese attive al 31/12 anno N (Fonte Dintec   Movimprese)	≥ 3,30 N.	8,08 N.	+4,78 N.





OC_DTDE_04_Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	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 (Fonte Dintec)	> 103,94 %	107,32 %	+3,38 %
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_02.03.02 - Supportare le imprese nei processi di transizione energetica verso modelli più efficienti e a minore impatto (Peso: 33,33%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	99,37 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
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 transizione energetica: risorse di competenza (OS 02.03 al netto delle risorse relative al progetto 02.03.04) realizzate a consuntivo / Promozione transizione energetica: risorse di competenza (OS 02.03 al netto delle risorse relative al progetto 02.03.04 previste a budget (Fonte CON2)	≥ 97,00 %	96,39 %	-0,61 %
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_02.03.04 - Supportare il programma di incubazione del Polo Tecnologico Lucchese (Peso: 33,33%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IO_02.03.04.01_INNOVA-Scuola d'impresa: realizzazione protocolli con gli ordini professionali, associazioni di categoria e altri sogg/Enti interessati (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	Realizzazione protocolli con gli ordini professionali, associazioni di categoria e altri sogg/Enti interessati nei territori di Lucca, Pisa e Massa Carrara (Fonte Rilevazione interna)	≥ 4,00 N.	4,00 N.	-
IO_02.03.04.02_INNOVA-Scuola d'impresa: erogazione interventi formativi al Polo (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	Erogazione interventi formativi al Polo (Fonte Rilevazione interna)	≥ 25,00 N.	26,00 N.	+1,00 N.
<b>OS_02.04 - Sostenere lo sviluppo di nuove imprese esportatrici e lo sviluppo dell'internazionalizzazione, con particolare riferimento alle filiere prevalenti per contributo al PIL delle province di riferimento</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OO_02.04.01 - Sviluppare la capacità di risposta dello Sportello Internazionalizzazione (Peso: 16,66%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Internazionalizzazione			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IS_0204_OC_Int_01_Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione (Peso: 30,00%) (Tipologia: Volume)	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N (Fonte Osservatorio camerale)	≥ 650 N.	775 N.	+125 N.
IS_0204_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 CCAA direttamente o attraverso iniziative di	≥ 140 N.	174 N.	+34 N.



	sistema (Fonte Osservatorio camerale)			
IS_0204_OC_Int_03_Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione (Peso: 0,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione nell'anno N / N. imprese esportatrici (Fonte Elaborazione Tagliacarne su dati ISTAT   Osservatorio camerale)	≥ 21,00 %	27,30 %	+6,30 %
IO_02.04.01.01_Organizzazione di Infoday di presentazione dei servizi dello Sportello Internazionalizzazione alle imprese del territorio (Peso: 10,00%) (Tipologia: Volume)	n. Infoday di presentazione dei servizi dello Sportello Internazionalizzazione alle imprese del territorio (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,00 N.	2,00 N.	+1,00 N.
IO_02.04.01.02_Promozione e presentazione servizi Sportello Internazionalizzazione attraverso l'organizzazione di Desk informativi e contatto diretto con le imprese TNO presenti all'evento. (Peso: 30,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. di imprese contattate / N. imprese partecipanti TNO presenti alla Fiera (partecipanti alla collettiva TNO e/o all'evento) (Fonte Rilevazione interna)	= 1,00 N.	1,00 N.	-
<b>Obiettivo operativo</b> PO_02.04.01 - Rafforzare la presenza delle imprese sui mercati esteri: sostegno all'export delle imprese (progetto SEI) (Peso: 16,70%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Internazionalizzazione			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	94,78 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IO_02.04.01.01_Sviluppo delle attività di internazionalizzazione mediante realizzazione delle attività approvate con il Programma promozionale della Giunta camerale. (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficienza)	risorse di competenza (OS 02.04) realizzate a consuntivo / risorse di competenza (OS 02.04) previste a budget (Fonte Uff. Promozione)	≥ 97,00 %	95,70 %	-1,30 %
IO_02.04.01.03_Progetto Food & wine: confronto fatturato anno N con il fatturato anno N-1 (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)	fatturato anno N / fatturato anno N-1 (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,00 N.	1,26 N.	+0,26 N.
IO_02.04.01.02_Progetto Food & wine: gradimento dell'iniziativa realizzato da ISR nell'anno N / gradimento dell'iniziativa realizzato da ISR nell'anno N-1 (Peso: 15,00%) (Tipologia: Efficacia)	gradimento dell'iniziativa realizzato da ISR nell'anno N / gradimento dell'iniziativa realizzato da ISR nell'anno N-1 (Fonte Az. Speciale ISR)	≥ 1,00 N.	0,96 N.	-0,04 N.
IO_02.04.01.04_Progetto il Desco: monitoraggio sul gradimento dell'iniziativa (espositori) realizzato da ISR anno N (Peso: 15,00%) (Tipologia: Qualità)	monitoraggio sul gradimento dell'iniziativa (espositori) realizzato da ISR anno N / monitoraggio sul gradimento dell'iniziativa (espositori) realizzato da ISR anno N-1	≥ 100,00 %	71,92 %	-28,08 %
IO_02.04.01.05_Progetto il Desco: riduzione dell'impatto ambientale della manifestazione e promozione della cultura della sostenibilità tra gli espositori (Peso: 20,00%) (Tipologia: Qualità)	Risultati audit impatto ambientale anno N / Risultati audit impatto ambientale N-1 (Fonte Az. Speciale ISR)	≥ 1,00 N.	2,31 N.	+1,31 N.
<b>Obiettivo operativo</b> PO_02.04.02 - Sviluppare l'organizzazione di B2B e Incoming di operatori anche in collaborazione con soggetti terzi (Peso: 16,66%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Internazionalizzazione			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	98,33 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			



Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IO_02.04.02.01_Piano Promozionale: sviluppo delle attività di organizzazione diretta B2B e Incoming (Peso: 30,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. servizi realizzati tra quelli previsti nel Piano promozionale e operativo anno N / N. totale attività previste nel Piano promozionale e operativo anno N (Fonte CON2)	≥ 95,00 %	100,00 %	+5,00 %
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 (Fonte Rilevazione interna)	≥ 2,00 N.	2,00 N.	-
IO_02.04.02.04_Progetti finanziati dalla FCRLU - Presentazione proposte (Peso: 15,00%) (Tipologia: Efficacia)	Presentazione formale nuovi progetti per cofinanziamento FCRLU (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/03/2025	31/03/2025	-
IO_02.04.02.05_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 (Internazionalizzazione) / Somma delle risorse accordate sui progetti anno N finanziati dalla FCRLU (Internazionalizzazione). (Fonte CON2)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_02.04.02.02_Sviluppo delle attività di internazionalizzazione mediante realizzazione delle attività approvate con il PO 02.04.02 (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficienza)	Risorse di competenza realizzate a consuntivo (PO 02.04.02) / Risorse di competenza previste a budget (PO 02.04.02) (Fonte CON2)	≥ 97,00 %	90,51 %	-6,49 %
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>PO_02.04.03 - Assicurare la partecipazione collettiva a mostre e fiere internazionali in Italia alle imprese del territorio (Peso: 16,66%)</b>		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Internazionalizzazione			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IO_02.04.03.01_Incrementare la partecipazione delle imprese del territorio alle collettive TNO di mostre e fiere in Italia (Peso: 40,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. imprese partecipanti alle collettive anno N / Numero di imprese partecipanti alle collettive anno N -1 (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,00 N.	1,62 N.	+0,62 N.
IO_02.04.03.02_Incentivare nuove imprese del territorio a partecipare alle collettive TNO di mostre e fiere in Italia (Peso: 60,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. di collettive TNO di mostre e fiere in Italia a cui hanno partecipato almeno il 10% di imprese nuove anno N / N. totale di collettive di mostre e fiere in Italia a cui ha partecipato TNO anno N (Fonte Rilevazione interna)	= 1,00 N.	1,00 N.	-
<b>Obiettivo operativo</b>		<b>PO_02.04.04 - Sostegno finanziario alle imprese per favorire il processo di internazionalizzazione (Peso: 16,66%)</b>		
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Internazionalizzazione			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IO_02.04.04.01_Organizzazione di Infoday di presentazione dei bandi a sostegno delle	Realizzazione Infoday (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,00 N.	1,00 N.	-



imprese per l'internazionalizzazione (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)				
<b>Obiettivo operativo</b> PO_02.04.05 - Iniziative di qualificazione delle filiere agroalimentari per valorizzare le competenze, l'innovazione, la sostenibilità e l'origine dei prodotti (Peso: 16,66%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b> Staff EQ				
<b>Risultato misurato obiettivo</b> 50,40 %				
<b>Valutazione obiettivo</b> ● ● ● Parzialmente Raggiunto				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IO_02.04.05.01_Ottimizzazione della gestione del Panel Olio (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	ricavi ottenuti dalla gestione Panel olio / costi sostenuti nella gestione Panel olio (Fonte Rilevazione interna)	> 1,00 N.	0,50 N.	-0,50 N.
<b>OS_02.05 - Sostenere la filiera del turismo, delle imprese culturali e creative e la valorizzazione integrata del territorio</b>				
<b>Obiettivo operativo</b> PO_02.05.01 - Sviluppare la destinazione turistica TerrediPisa (Peso: 14,32%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b> Turismo delle destinazioni				
<b>Risultato misurato obiettivo</b> 100,00 %				
<b>Valutazione obiettivo</b> ● ● ● Raggiunto				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
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: Efficacia)	risorse di competenza realizzate a consuntivo (PO 02.05.01) / risorse di competenza previste a budget (PO 02.05.01) (Fonte Rilevazione interna)	≥ 97,00 %	99,64 %	+2,64 %
<b>Obiettivo operativo</b> PO_02.05.02 - Sviluppare il brand The Lands of Giacomo Puccini (Peso: 14,28%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b> Turismo delle destinazioni				
<b>Risultato misurato obiettivo</b> 96,60 %				
<b>Valutazione obiettivo</b> ● ● ● Raggiunto				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IO_02.05.02.02_Sviluppo delle attività relative al turismo mediante realizzazione del progetto 02.05.02 (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	Risorse di competenza realizzate a consuntivo (PO 02.05.02). / Risorse di competenza previste a budget (PO 02.05.02). (Fonte CON2)	≥ 97,00 %	93,70 %	-3,30 %
<b>Obiettivo operativo</b> PO_02.05.04 - Supportare iniziative di valorizzazione del territorio selezionate su proposte di soggetti terzi (Peso: 14,28%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b> Beni culturali e progetti speciali   Eventi in collaborazione con i terzi				
<b>Risultato misurato obiettivo</b> 80,75 %				
<b>Valutazione obiettivo</b> ● ● ● Parzialmente Raggiunto				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IO_02.05.04.01_Progetti speciali: Tappa a cronometro del Giro d'Italia (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)	Organizzazione evento in collaborazione con il Comune di Pisa ed inserimento del Terre di Pisa Bike Trail nel programma eventi (Fonte Rilevazione interna)	Entro 20/05/2025	20/05/2025	-




IO_02.05.04.02_Valorizzare gli eventi turistici esistenti (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)	Proposta di valorizzazione degli eventi turistici (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/07/2025	16/10/2025	+77,00 gg
IO_02.05.04.03_Migliorare la gestione dei progetti di compartecipazione (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. procedure di acquisto servizi concluse prima dei termini di legge anno N / N. complessivo procedure di acquisto anno N (Fonte Rilevazione interna)	≥ 80,00 %	88,44 %	+8,44 %
IO_02.05.04.04_Migliorare il processo di aggiornamento del Programma Promozionale (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. richieste motivate di aggiornamento Programma Promozionale inviate all'ufficio Controllo di gestione / N. richieste di aggiornamento Programma Promozionale inviate all'ufficio Controllo di gestione (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_02.05.05 - Assicurare alle imprese del settore la presenza collettiva o istituzionale a fiere del settore turistico, compreso il MICE (Peso: 14,28%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Turismo delle destinazioni			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IO_02.05.05.01_Partecipazione a fiere di settore anche in collaborazione con Toscana Promozione (Peso: 50,00%) (Tipologia: Volume)	N. di fiere a cui si partecipa anno N (Fonte Rilevazione interna)	≥ 5,00 N.	8,00 N.	+3,00 N.
IO_02.05.05.02_Progetto di internazionalizzazione del settore turismo (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	Attuazione di almeno 1 iniziativa di internazionalizzazione (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/12/2025	03/11/2025	-57,00 gg
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_02.05.07 - Sviluppare iniziative di promozione dei beni culturali autonome e in collaborazione con soggetti terzi (Peso: 14,28%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Beni culturali e progetti speciali			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IO_02.05.07.01_Progetto di valorizzazione delle competenze ed esperienze artistiche e culturali in collaborazione con i soggetti rappresentativi locali (Peso: 40,00%) (Tipologia: Efficacia)	Predisposizione progetto (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	08/10/2025	-84,00 gg
IO_02.05.07.02_Progetti finanziati dalla FCRLU - Presentazione proposte (Beni culturali e progetti speciali) (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	Presentazione formale nuovi progetti per cofinanziamento FCRLU (MUSA, ecc...) (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/03/2025	21/03/2025	-10,00 gg
IO_02.05.07.03_Realizzazione delle attività previste dai progetti finanziati da FCRLU (Beni culturali e progetti speciali) (Peso: 40,00%) (Tipologia: Efficienza)	Somma risorse rendicontate sui progetti anno N finanziati dalla FCRLU / Somma delle risorse accordate sui progetti anno N finanziati dalla FCRLU (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_02.05.09 - Sviluppare un progetto di creazione e valorizzazione della destinazione turistica apuana (Peso: 14,28%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Turismo delle destinazioni			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			



Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IO_02.05.09.01_Ideazione e realizzazione, in collaborazione con gli enti e le istituzioni competenti, di progetti di valorizzazione turistica del territorio di competenza TNO (Peso: 100,00%) (Tipologia: Volume)	Organizzazione corsi di formazione per gli operatori turistici (Fonte Rilevazione interna)	≥ 2,00 N.	5,00 N.	+3,00 N.
<b>Obiettivo operativo</b> PO_02.05.10 - Sviluppare i prodotti turistici outdoor (bike & horse) trasversali al territorio TNO (Peso: 14,28%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b> Beni culturali e progetti speciali				
<b>Risultato misurato obiettivo</b> 100,00 %				
<b>Valutazione obiettivo</b> ●●● Raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IO_02.05.10.01_Progetto Ciclo turismo: realizzazione TdP Bike trail (Peso: 20,00%) (Tipologia: Volume)	N. di ciclisti partecipanti all'evento anno N / N. di ciclisti partecipanti all'evento anno N-1 (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,00 N.	2,80 N.	+1,80 N.
IO_02.05.10.02_Progetto Ciclo turismo: costruzione offerta nuovo segmento turistico progetto bike trail. (Peso: 40,00%) (Tipologia: Volume)	N. di pacchetti e/o offerte legati all'itinerario (Fonte Rilevazione interna)	≥ 5,00 N.	17,00 N.	+12,00 N.
IO_02.05.10.03_Progetto turismo equestre: costruzione offerta nuovo segmento turistico. (Peso: 40,00%) (Tipologia: Volume)	N. di pacchetti e/o offerte tematiche (Fonte Rilevazione interna)	≥ 5,00 N.	9,00 N.	+4,00 N.
<b>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</b>				
<b>Obiettivo operativo</b> PO_02.06.01 - Favorire l'orientamento delle giovani generazioni per la riduzione del mismatch tra domanda e offerta di lavoro (Peso: 50,00%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b> Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione   Fondazione ISI				
<b>Risultato misurato obiettivo</b> 100,00 %				
<b>Valutazione obiettivo</b> ●●● Raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	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)	risorse di competenza (OS 02.06) realizzate a consuntivo / risorse di competenza (OS 02.06) previste a budget (Fonte CON2)	≥ 97,00 %	99,86 %	+2,86 %
IS_0206_N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera (Fonte Rilevazione interna)	> 5.500 N.	5.995 N.	+495 N.
<b>Obiettivo operativo</b> PO_02.06.02 - Supportare domanda/offerta di lavoro, rivitalizzare e aumentare l'imprenditorialità, rispondere ai fabbisogni orientativi e formativi (Peso: 50,00%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b> Orientamento al lavoro, innovazione e digitalizzazione   Fondazione ISI				
<b>Risultato misurato obiettivo</b> 100,00 %				
<b>Valutazione obiettivo</b> ●●● Raggiunto				




Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IO_02.06.02.01_Rafforzamento del Servizio Nuove imprese con la Realizzazione iniziative/eventi Specifici sul territorio (Peso: 100,00%) (Tipologia: Volume)	n. di iniziative/eventi realizzati (Fonte Rilevazione interna)	≥ 8,00 N.	35,00 N.	+27,00 N.
<b>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).</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>OO_03.01.01 - Sistematizzare gli interventi per il miglioramento della qualità dei dati del Registro delle Imprese al fine di valorizzare il patrimonio informativo anche in ottica di legalità (Peso: 50,00%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali   Registro imprese individuali e REA   Registro Imprese società   Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	99,37 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IS_0301_Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative (tutte le forme giuridiche) (Peso: 5,00%) (Tipologia: Qualità)	Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1.000 N.	1.258 N.	+258 N.
IO_03.01.01.06_Definizione semestrale delle pratiche protocollate entro il semestre precedente (Peso: 5,00%) (Tipologia: Qualità)	N. delle pratiche protocollate nel semestre precedente a quello di rilevazione in stato "lavorazione", rilevato al 30/06 e al 31/12 (Fonte Rilevazione interna)	= 0,00 N.	0,00 N.	
IO_03.01.01.08_Cancellazione d'ufficio in forma massiva di domiciliazioni digitali revocate (Peso: 4,50%) (Tipologia: Qualità)	N. di domiciliazioni digitali cancellati o regolarizzati / N. domiciliazioni digitali per i quali viene avviato il procedimento di cancellazione con Determina per imprese individuali (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_03.01.01.12_Sviluppo delle attività volte alla valorizzazione del patrimonio informativo mediante realizzazione degli obiettivi approvati (Peso: 4,50%) (Tipologia: Efficacia)	Sportello Polifunzionale: Risorse di competenza rendicontate / Risorse di competenza previste a budget (Fonte CON2)	≥ 95,00 %	91,53 %	-3,47 %
IO_03.01.01.03_Formazione e aggiornamento interni continua per uniformare i criteri operativi e procedurali (Peso: 4,50%) (Tipologia: Volume)	N. dipendenti di ciascun gruppo che ha partecipato ad almeno 4 iniziative di formazione interna / N. dipendenti di ciascun gruppo (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,00 N.	1,00 N.	-
IO_03.01.01.04_Conclusione della revisione dinamica di almeno 2 tipologie di ex albi: Gestione di tutte le posizioni da revisionare (Peso: 4,50%) (Tipologia: Qualità)	N. di posizioni revisionate di 2 tipologie di ex albi / N. posizioni da revisionare di 2 tipologie di ex albi (Fonte Rilevazione interna)	= 1,00 N.	1,00 N.	-
IO_03.01.01.09_Controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive in base ai criteri di verifica veridicità individuati (Peso: 4,50%) (Tipologia: Qualità)	N. controlli a campione effettuati anno N (Fonte Rilevazione interna)	≥ 500,00 N.	1.411,00 N.	+911,00 N.
IO_03.01.01.10_Armonizzare i criteri della gestione previdenziale artigiana (parametri PARD) sulle tre province. (Peso: 4,50%) (Tipologia: Efficacia)	Armonizzazione dei parametri PARD nelle tre province (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	07/05/2025	-238,00 gg



IO_03.01.01.11_Cancellazione e/o archiviazione ex art. 2490 c.c. società di capitali in liquidazione che per 3 anni consecutivi non hanno depositato il bilancio di esercizio. (Peso: 4,50%) (Tipologia: Qualità)	N. di cancellazioni e/o archiviazioni di società di capitali in liquidazione che per 3 anni consecutivi non hanno depositato il bilancio di esercizio / N. complessivo di società di capitali in liquidazione che per 3 anni consecutivi non hanno depositato il bilancio di esercizio (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_03.01.01.13_Cancellazione e/o archiviazione società di capitali prive di codice fiscale. (Peso: 4,50%) (Tipologia: Qualità)	N. di cancellazione e/o archiviazione delle società di capitali prive di codice fiscale / N. complessivo di società di capitali prive di codice fiscale (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_03.01.01.14_Assegnazione di un domicilio digitale d'ufficio alle imprese sprovviste di indirizzo PEC in visura (Peso: 4,50%) (Tipologia: Qualità)	N. posizioni a cui è stato attivato e concluso il procedimento di assegnazione del domicilio digitale / N. posizioni prive di indirizzo pec in visura sanzionabili e non potenzialmente cancellabili (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-
IO_03.01.01.15_Aumento numero certificati rilasciati con la modalità stampa in azienda (Peso: 4,50%) (Tipologia: Efficacia)	N. certificati emessi in modalità stampa in azienda anno N / N. certificati emessi in modalità stampa in azienda anno N-1 (Fonte Infocamere)	≥ 58,13 %	169,15 %	+111,02 %
IO_03.01.01.16_Revisione dei criteri operativi per lo svolgimento dell'esame di agenti di affari in mediazione (Peso: 4,50%) (Tipologia: Efficienza)	Approvazione di nuovi criteri operativi per lo svolgimento delle prove di esame (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/09/2025	28/04/2025	-155,00 gg
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: 4,50%) (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	4,00 gg	-0,60 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: 4,50%) (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	3,10 gg	-0,10 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: 4,50%) (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	6,50 gg	-0,30 gg
IO_03.01.01.05_AREG_Durata media sospensione delle pratiche telematiche per cui viene chiesta una regolarizzazione - gruppo Attività Regolamentate + AA escluso verifiche dinamiche (Peso: 4,50%) (Tipologia: Qualità)	N. medio di giorni trascorsi dall'inizio alla fine della sospensione del protocollo delle pratiche da regolarizzare - gruppo Attività Regolamentate+AA (Fonte PRIAMO)	< 7,40 gg	6,20 gg	-1,20 gg
IO_03.01.01.05_RIInd_Durata media sospensione delle pratiche telematiche per cui viene chiesta una regolarizzazione - Registro Imprese Individuali (Peso: 4,50%) (Tipologia: Qualità)	N. medio di giorni trascorsi dall'inizio alla fine della sospensione del protocollo delle pratiche da regolarizzare Registro Imprese Individuali (Fonte PRIAMO)	≤ 7,50 gg	7,50 gg	-
IO_03.01.01.05_RISOC_Durata media sospensione pratiche telematiche per cui viene chiesta una regolarizzazione (Peso: 4,50%) (Tipologia: Qualità)	N. medio gg dall'inizio alla fine della sospensione del protocollo delle pratiche da regolarizzare Registro Imprese società (Fonte PRIAMO)	≤ 5,50 gg	5,90 gg	+0,40 gg




IO_03.01.01.15_RIIND_Tasso di sospensione pratiche telematiche Registro imprese individuali, elaborabili solo a seguito di istruttoria puntuale (Peso: 4,50%) (Tipologia: Qualità)	n. pratiche con almeno una sospensione Registro imprese individuali / Totale pratiche telematiche elaborabili solo a seguito di istruttoria puntuale Registro imprese individuali (Fonte PRIAMO)	≤ 35,77 %	32,70 %	-3,07 %
IO_03.01.01.15_RISOC_Tasso di sospensione pratiche telematiche RI società, elaborabili solo a seguito di istruttoria puntuale (Peso: 4,50%) (Tipologia: Qualità)	n. pratiche con almeno una sospensione RI società / Totale pratiche telematiche RI società, elaborabili solo a seguito di istruttoria puntuale (Fonte PRIAMO)	≤ 30,62 %	25,57 %	-5,05 %
IO_03.01.01.15_AREG_Tasso di sospensione pratiche telematiche gruppo Attività Regolamentate, elaborabili solo a seguito di istruttoria puntuale (Peso: 4,50%) (Tipologia: Qualità)	N. pratiche con almeno una sospensione gruppo Attività regolamentate / Totale pratiche telematiche gruppo Attività regolamentate, elaborabili solo a seguito di istruttoria puntuale (Fonte PRIAMO)	≤ 54,63 %	56,27 %	+1,64 %
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_03.01.03 - Introdurre nuovi servizi innovativi per supportare la digitalizzazione delle imprese (firma digitale, SPID, registri digitali, certificati in azienda, servizi digitali) (Peso: 50,00%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Sportello Polifunzionale e per la digitalizzazione delle imprese			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	 Raggiunto			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IS_03.01_OC_TBS_02_Grado di adesione al cassetto digitale (Impresa Italia) (Peso: 30,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. imprese aderenti Cassetto digitale (Impresa Italia) anno N / N. imprese attive al 31/12 anno N (Fonte Infocamere   Movimprese)	≥ 58,00 %	60,21 %	+2,21 %
IS_0301_OC_TBS_03_Grado di rilascio di strumenti digitali (Peso: 20,00%) (Tipologia: Efficacia)	(N. rilasci dispositivi firma digitale anno N (rinnovo CCIAA + primo rilascio e rinnovo Aziende speciali) + N. rilasci dispositivi firma digitale anno N (primo rilascio CCIAA) / N. imprese attive al 31/12 anno N (Fonte Infocamere   Movimprese   Osservatorio camerale)	≥ 11,00 N.	13,20 N.	+2,20 N.
IO_03.01.03.01_Formazione interna per promuovere presso l'utenza la diffusione degli strumenti di riconoscimento dell'identità digitale (Spid, CNS e app Impresa Italia) (Peso: 5,00%) (Tipologia: Volume)	N. dipendenti che ha partecipato a n. 1 corso di formazione con test finale per il rilascio dello SPID Infocamere / N. dipendenti del gruppo Sportello Polifunzionale (Fonte Rilevazione interna)	= 1,00 N.	1,00 N.	-
IO_03.01.03.02_Azioni per promuovere la diffusione di modalità digitali per il rilascio di documenti a valere per l'estero (Peso: 10,00%) (Tipologia: Efficacia)	Avvio servizio di rilascio dei certificati di origine con la modalità del 'foglio bianco' (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/06/2025	04/03/2025	-118,00 gg
IO_03.01.03.03_Incremento dell'accesso digitalizzato ai servizi offerti dalla Camera (Peso: 5,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. istanze presentate per iscrizione nel ruolo Periti ed Esperti e per cancellazione protesti tramite la piattaforma anno N / N. istanze presentate per iscrizione nel ruolo Periti ed Esperti e per cancellazione dei protesti tramite la piattaforma anno N-1 (Fonte Rilevazione interna)	> 1,00 N.	5,60 N.	+4,60 N.



IO_03.01.03.04_Indagine per valutare la fornitura di servizi camerali tramite altri enti e/o soggetti autorizzati (Peso: 10,00%) (Tipologia: Efficacia)	Presentazione di una proposta di Convenzione alla Giunta (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/09/2025	18/09/2025	-12,00 gg
IO_03.01.03.05_Azioni per promuovere i servizi digitali (Peso: 20,00%) (Tipologia: Volume)	N. di azioni per promuovere l'utilizzo dell'APP Impresa Italia per la consultazione dei dati della propria impresa (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,00 N.	2,00 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 - Efficientare il processo sanzionatorio (Peso: 25,00%)			
Unità organizzative coinvolte	Attività regolamentate - Bilanci e verifiche legali   Metrico   Registro imprese individuali e REA   Registro Imprese società   Sanzioni e Regolazione del mercato				
Risultato misurato obiettivo	100,00 %				
Valutazione obiettivo	 Raggiunto				
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target	
IO_03.02.02.01_Grado di miglioramento applicativo PROSA (Peso: 12,50%) (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 (Fonte Rilevazione interna)	= 100,00 %	100,00 %	-	
IO_03.02.02.06 RII_Invio rapporto completo anno N-1 all'ufficio Sanzioni in base alla procedura definita (verbale di accertamento; prova avvenuta notifica; verifica mancato pagamento) - Registro Imprese Individuali (Peso: 3,50%) (Tipologia: Qualità)	Trasmissione all'uff. Sanzioni del 100% dei verbali emessi relativi all'anno N-1 (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	19/09/2025	-103,00 gg	
IO_03.02.02.02_Grado di tempestività nell'emissione dei verbali per le violazioni commesse dagli operatori economici (Peso: 12,50%) (Tipologia: Efficienza)	N. verbali emessi e notificati nei termini nell'anno N / N. totale violazioni accertate nell'anno N (Fonte Rilevazione interna)	= 1,00 N.	1,00 N.	-	
IO_03.02.02.03_Grado di tempestività emissione ruoli (Peso: 12,50%) (Tipologia: Efficacia)	Emissione ruoli ordinanze TNO emesse dal 01/07/2022 al 31/12/2023 notificate e non pagate (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/09/2025	29/09/2025	-1,00 gg	
IO_03.02.02.04_Grado di miglioramento applicativo PROSA - ordinanze per violazione omessa PEC (Peso: 12,50%) (Tipologia: Qualità)	Elaborazione modelli standard aggiornati di emissione delle ordinanze per violazione omessa PEC (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/04/2025	30/04/2025	-	
IO_03.02.02.05_Grado di miglioramento applicativo PROSA - ordinanze ingiunzione RI (Peso: 12,50%) (Tipologia: Qualità)	Elaborazione modelli standard aggiornati di emissione per gli altri tipi di ordinanze ingiunzione RI (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/09/2025	29/09/2025	-1,00 gg	
IO_03.02.02.07_Invio rapporto completo all'ufficio Sanzioni in base alla procedura definita (verbale di accertamento; prova avvenuta notifica; verifica mancato pagamento) (Peso: 12,50%) (Tipologia: Efficienza)	N. rapporti completi relativi ai verbali anno N-1 inviati a ufficio Sanzioni nell'anno N / N. complessivo rapporti inviati a ufficio Sanzioni nell'anno N relativi ai verbali dell'anno N-1 (Fonte Rilevazione interna)	= 1,00 N.	1,00 N.	-	
IO_03.02.02.08_Processo trasversale sanzionatorio: individuazione univoca dei codici afferenti le causali PROAC da utilizzare per ogni specifico procedimento	Definizione procedura trasversale sul processo sanzionatorio (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	30/12/2025	-1,00 gg	



sanzionatorio (Peso: 12,50%) (Tipologia: Efficienza)				
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) - ufficio Metrico (Peso: 3,00%) (Tipologia: Qualità)	Trasmissione a ufficio Sanzioni del 100% dei verbali emessi relativi all'anno N-1 da ufficio Metrico (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	25/07/2025	-159,00 gg
IO_03.02.02.06 RIS_Invio rapporto completo anno N-1 all'ufficio Sanzioni in base alla procedura definita (verbale di accertamento; prova avvenuta notifica; verifica mancato pagamento) - Registro Imprese Società (Peso: 3,00%) (Tipologia: Qualità)	Trasmissione all'uff. Sanzioni del 100% dei verbali emessi relativi all'anno N-1 (RIS) (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	04/12/2025	-27,00 gg
IO_03.02.02.6 AR_Invio rapporto completo anno N-1 all'ufficio Sanzioni in base alla procedura definita (verbale di accertamento; prova avvenuta notifica; verifica mancato pagamento) - Attività regolamentate (Peso: 3,00%) (Tipologia: Qualità)	Trasmissione all'uff. Sanzioni del 100% dei verbali emessi relativi all'anno N-1 (AR) (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	18/11/2025	-43,00 gg
<b>Obiettivo operativo</b> PO_03.02.01 - Diffondere la cultura brevettuale (Peso: 25,00%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b> Pat-Lib				
<b>Risultato misurato obiettivo</b> 97,41 %				
<b>Valutazione obiettivo</b> Raggiunto				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IO_03.02.01.01_Promozione dell'orientamento brevettuale: Numero dei partecipanti agli eventi formativi/informativi realizzati (Peso: 35,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. partecipanti agli eventi formativi/informativi realizzati anno N / N. partecipanti agli eventi formativi/informativi realizzati anno N-1 (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,10 N.	1,02 N.	-0,08 N.
IO_03.02.01.02_Implementazione di una Guida interattiva sul deposito dei marchi e pubblicazione sul sito camerale (Peso: 25,00%) (Tipologia: Qualità)	Pubblicazione Guida interattiva sul sito camerale (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/12/2025	12/11/2025	-49,00 gg
IO_03.02.01.03_Incremento n. incontri di orientamento brevetti e marchi sedi di Lucca e Massa Carrara (Peso: 25,00%) (Tipologia: Volume)	N. incontri con consulenti organizzati nell'anno N sedi di LU e MS / N. incontri con consulenti organizzati nell'anno N-1 sedi di LU e MS (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,20 N.	1,35 N.	+0,15 N.
IO_03.02.01.04_Incremento e/o mantenimento n. incontri di orientamento brevetti e marchi sede di Pisa (Peso: 15,00%) (Tipologia: Volume)	N. incontri con consulenti organizzati nell'anno N sede di Pisa / N. incontri con consulenti organizzati nell'anno N-1 sede di Pisa (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,00 N.	1,05 N.	+0,05 N.
<b>Obiettivo operativo</b> PO_03.02.02 - Favorire iniziative di regolazione del mercato (metrologia legale, orafi, calzature, settore moda, dispositivi di protezione individuali, emissioni CO2, centri tecnici ecc...) (Peso: 25,00%)				
<b>Unità organizzative coinvolte</b> Metrico				
<b>Risultato misurato obiettivo</b> 100,00 %				
<b>Valutazione obiettivo</b> Raggiunto				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Consuntivo 2025</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
IO_03.02.02.05_Grado di sinergia con gli	N. interventi congiunti effettuati anno N /	= 1,00 N.	1,00 N.	-



organismi di controllo del territorio (Peso: 10,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. interventi congiunti richiesti anno N (Fonte Rilevazione interna)			
IO_03.02.02.01_ Realizzazione dei controlli casuali previsti dalla convenzione metrologia Unioncamere/Mimit anno N. (Peso: 18,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. controlli assegnati con la convenzione Unioncamere rendicontati al 100% anno N / N. controlli totali assegnati alla CCIAA TNO dalla Convenzione anno N (Fonte Rilevazione interna)	= 1,00 N.	1,00 N.	-
IO_03.02.02.02_ Attuazione della campagna di controllo sulle attività di commercio e fabbricazione di oggetti in metallo prezioso previsti dalla convenzione metrologia Unioncamere/Mimit per l'anno N (Peso: 18,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. controlli effettuati sui commercianti e produttori di oggetti in metallo prezioso tra quelli assegnati dalla convenzione alla CCIAA TNO anno N / N. controlli sui commercianti e produttori di oggetti in metallo prezioso assegnati dalla convenzione alla TNO (Fonte Rilevazione interna)	= 1,00 N.	1,00 N.	-
IO_03.02.02.03_ Volume dei controlli ispettivi sui centri tecnici (tachigrafi) in applicazione del nuovo decreto ministeriale del 23/02/2023 (Peso: 16,00%) (Tipologia: Volume)	Numero verifiche sui centri tecnici ispezionati con i nuovi criteri previsti dal DM 23/02/2023 (Fonte Rilevazione interna)	≥ 20,00 N.	46,00 N.	+26,00 N.
IO_03.02.02.04_ Volume dei controlli ispettivi sulle carte tachigrafiche dei tecnici in organigramma dei centri tecnici (tachigrafi) in applicazione del nuovo decreto ministeriale del 23/02/2023 (Peso: 17,00%) (Tipologia: Volume)	Numero carte verificate con i nuovi criteri previsti dal DM 23/02/2023 (Fonte Rilevazione interna)	≥ 40,00 N.	41,00 N.	+1,00 N.
IO_03.02.02.07_ Ricognizione dei controlli operati nell'ultimo triennio e degli esiti anche in relazione alla dimensione e tipologia dei soggetti controllati (art.2 c.2 del D.lgs.103/2024) (Peso: 6,00%) (Tipologia: Efficacia)	Ricognizione dei controlli operati nell'ultimo triennio (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/06/2025	25/06/2025	-5,00 gg
IO_03.02.02.09_ Attività di vigilanza sicurezza prodotti: realizzazione dei controlli documentali e gestione eventuali aspetti sanzionatori previsti dalle convenzioni vigilanza sicurezza prodotti Unioncamere (Peso: 15,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. controlli documentali effettuati nell'anno N / N. controlli documentali assegnati alla TNO dalle convenzioni anno N (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,00 N.	1,00 N.	-

**Obiettivo operativo** PO\_03.02.03 - Sviluppare l'attività di vigilanza del mercato in esecuzione della Convenzione Vigilanza prodotti con UN/MISE (Peso: 25,00%)

**Unità organizzative coinvolte** Metrico

**Risultato misurato obiettivo** 100,00 %

**Valutazione obiettivo** Raggiunto

Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IS_0302_ Numero verifiche utenti metrici effettuate nell'anno N rispetto all'anno N-1 (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficienza)	N. verifiche su utenti metrici effettuate anno N / N. verifiche su utenti metrici effettuate anno N-1 (Fonte Ufficio Metrico)	≥ 1,01 N.	1,01 N.	+0,00 N.

**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



<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IO_03.03.01.01_Volume medio per addetto procedure di arbitrati gestiti (Peso: 20,00%) (Tipologia: Volume)	N. arbitrati gestiti anno N / Risorse impiegate (espresse in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.7.1 Servizi di arbitrato anno N (Fonte Rilevazione interna)	≥ 19,30 N.	21,74 N.	+2,44 N.
IO_03.03.01.02_Grado di sinergia con le Autorità garanti della concorrenza e del mercato (Peso: 50,00%) (Tipologia: Efficacia)	Sottoscrizione convenzione con Autorità di Regolazione dei Trasporti (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/06/2025	09/05/2025	-52,00 gg
IO_03.03.01.03_Grado di aggiornamento dei professionisti che assistono i clienti nelle procedure di mediazione/conciliazione (Peso: 30,00%) (Tipologia: Efficacia)	Realizzazione percorso formativo di approfondimento sulle materie ADR (Fonte Rilevazione interna)	≥ 4,00 h	14,00 h	+10,00 h
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_03.03.02 - Sviluppare le attività di mediazione/conciliazione, anche su specifiche tematiche (Peso: 50,00%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	Conciliazione e Arbitrato			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IS_0303_03_Livello di efficienza del servizio di mediazione e conciliazione (Peso: 25,00%) (Tipologia: Efficienza)	Proventi sottoprocesso C2.7.2 "Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale" anno N / Risorse (costi diretti + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale anno N (Fonte Rilevazione CCIAA)	> 1,00 N.	1,12 N.	+0,12 N.
IS_0303_02_Presidio del livello di soddisfazione dell'utenza del servizio di mediazione: indagine continua ISR con risultati ≥ a "soddisfatto", pari al livello 4 su una scala 1-5 (Peso: 15,00%) (Tipologia: Qualità)	N. punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR / N. totale questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR. (Fonte Rilevazione interna)	≥ 75,00 %	99,59 %	+24,59 %
IO_03.03.02.02_Grado di aggiornamento dei mediatori iscritti all'elenco della CCIAA TNO (Peso: 15,00%) (Tipologia: Efficacia)	Organizzazione di attività formative per la gestione in autonomia degli incontri di mediazione in modalità telematica (Fonte Rilevazione interna)	Entro 30/09/2025	22/09/2025	-8,00 gg
IO_03.03.02.03_Gestione in autonomia mediazioni in presenza presso la sede di Viareggio da parte dei mediatori (Peso: 15,00%) (Tipologia: Qualità)	Realizzazione azioni migliorative (Fonte Rilevazione interna)	≥ 2,00 N.	4,00 N.	+2,00 N.
IO_03.03.02.04_Volume medio per addetto delle procedure di mediazione/conciliazione (Peso: 30,00%) (Tipologia: Volume)	N. mediazioni/conciliazioni gestite anno N / Risorse impiegate (espresse in FTE integrato) nel sottoprocesso C2.7.2 (Fonte Rilevazione interna)	≥ 101,67 N.	152,76 N.	+51,09 N.
<b>OS_03.04 - Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa, la crescita della cultura finanziaria</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_03.04.01 - Promuovere il ricorso all'Organismo di Composizione della Crisi (Peso: 50,00%)</b>			



<b>Unità organizzative coinvolte</b>	OCC e CN			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	●●● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IS_0304_Volume di procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento (Peso: 40,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. procedure composizione crisi da sovraindebitamento avviate anno N / N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate anno N-1 (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,00 N.	1,37 N.	+0,37 N.
IO_03.04.01.01_Grado di sinergie sul territorio per promozione operatività e/o finanziamento attività dell'Organismo (Peso: 5,00%) (Tipologia: Volume)	N. convenzioni-Protocolli di Intesa sottoscritti per promozione operatività e/o finanziamento Organismo anno N (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,00 N.	2,00 N.	+1,00 N.
IO_03.04.01.02_Organizzazione incontri formativi per gli addetti agli sportelli informativi del territorio che collaborano con l'OCC (Peso: 15,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. incontri formativi/informativi (Fonte Rilevazione interna)	≥ 2,00 N.	4,00 N.	+2,00 N.
IO_03.04.01.03_Organizzazione incontri informativi con nuovi gestori per presentazione Regolamento OCC e Linee guida operative (Peso: 10,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. incontri formativi/informativi (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,00 N.	4,00 N.	+3,00 N.
IO_03.04.01.04_Predisposizione rendiconto economico delle attività dell'organismo (Peso: 30,00%) (Tipologia: Salute economica)	Predisposizione di un rendiconto economico delle attività dell'organismo anno N-1 (Fonte Rilevazione interna)	Entro 31/07/2025	30/06/2025	-31,00 gg
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>PO_03.04.02 - Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa e la composizione negoziata (Peso: 50,00%)</b>			
<b>Unità organizzative coinvolte</b>	OCC e CN			
<b>Risultato misurato obiettivo</b>	100,00 %			
<b>Valutazione obiettivo</b>	●●● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2025	Consuntivo 2025	Scostamento rispetto al target
IO_03.04.02.01_Organizzazione incontri di diffusione degli strumenti di prevenzione della crisi di impresa e la composizione negoziata (Peso: 100,00%) (Tipologia: Efficacia)	N. incontri formativi/informativi (Fonte Rilevazione interna)	≥ 1,00 N.	4,00 N.	+3,00 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:

- a) misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associate agli obiettivi specifici triennali effettuate dai dirigenti dell'Amministrazione;
- b) verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali;
- c) 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;
- d) multidimensionalità della performance organizzativa (in coerenza con i contenuti del Piano);
- e) eventuali mutamenti del contest interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

Nel SMVP 2025 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:

1. la performance complessiva dell'Ente (R1);
2. 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:

$$R1 = \frac{\sum (m1 * p1 + \dots + mn * pn)}{\sum (p1 + \dots + pn)}$$

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 2025 è iniziata nel mese di gennaio 2026 e si è conclusa dopo l’approvazione del bilancio consuntivo della Camera, nel maggio 2026.

L’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) della Camera di Commercio TNO, in data 07 maggio 2026, nel corso di una riunione con la Struttura Tecnica di Supporto, ha:

- analizzato nel merito le risultanze dei report finali sulla performance organizzativa di Ente al 31 dicembre 2025 (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;
- 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;
- analizzato gli ulteriori ambiti di valutazione individuati nel SMVP e in particolare lo stato di salute dell’Ente e i valori di benchmarking disponibili;
- verificato il meta-indicatore sintetico del grado di raggiungimento degli obiettivi (performance di Ente già riportato nel paragrafo 1) pari a 99,33%.

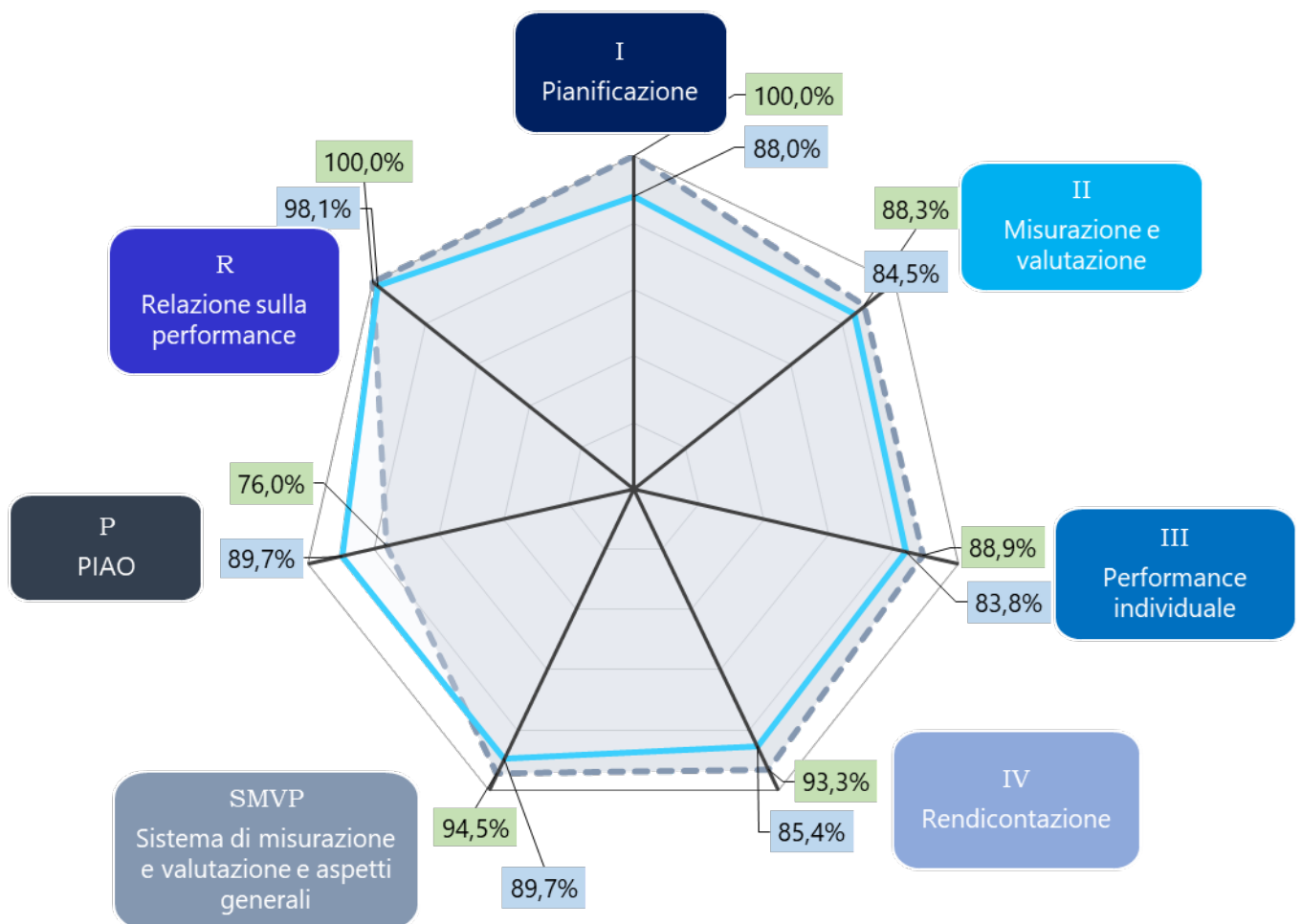
L’OIV, pertanto, considerato che tutti gli obiettivi che concorrono alla realizzazione della performance di Ente e delle Unità Organizzative risultano pienamente raggiunti e preso atto del risultato conseguito negli obiettivi individuali della dirigenza, esprime un giudizio complessivamente positivo.

Si dà, inoltre, conto del giudizio molto positivo espresso dall’OIV sul ciclo di gestione della performance anno 2025 della CCAA TNO, evidenziato all’interno della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, formalizzata in data 05 maggio 2026. Dall’analisi complessiva si evidenzia un risultato pari al 91,6%, in netto miglioramento rispetto al dato 2022 pari all’80,4%, al dato 2023 pari all’86,2%, al dato 2024 pari al 91,3% e superiore alla media nazionale dell’88,4% (la media nazionale è un valore in stato di avanzamento ed è rilevata al momento della compilazione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, in base al numero di enti camerali che hanno compilato il tool anno 2025).

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



	N. domande	Punteggio CCIAA TNO ANNO 2022	Punteggio CCIAA TNO ANNO 2023	Punteggio CCIAA TNO ANNO 2024	Punteggio CCIAA TNO ANNO 2025	Media Nazionale
<b>I PIANIFICAZIONE</b>	11	81,8%	87,3%	90,9%	100,0%	88,0%
<b>II MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>	6	71,7%	88,3%	88,3%	88,3%	84,5%
<b>III PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	6	83,3%	83,3%	88,9%	88,9%	83,8%
<b>IV RENDICONTAZIONE</b>	6	83,3%	76,7%	93,3%	93,3%	85,4%
<b>SMVP</b>	11	71,8%	94,1%	96,4%	94,5%	89,7%
<b>PIAO</b>	9	71,1%	76,0%	81,6%	76,0%	89,7%
<b>RELAZIONE PERFORMANCE</b>	9	100,0%	97,8%	100,0%	100,0%	98,1%
	<b>58</b>	<b>80,4%</b>	<b>86,2%</b>	<b>91,3%</b>	<b>91,6%</b>	<b>88,4%</b>



CCIAA TNO  
MEDIA NAZIONALE

### 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 31.12.2025, l'Ente è caratterizzato dalla presenza di 116 dipendenti e 5 dirigenti (72% donne e 28% 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, nell'anno 2025 è stato adottato il "Disciplinare per l'utilizzo del lavoro agile 2025" e il lavoro agile è stato disciplinato da specifici contratti individuali, con durata variabile in cui sono definiti i relativi obiettivi sulle attività da svolgere e che sono stati attivati dalla dirigenza a seguito di particolari circostanze.

Si evidenzia che nel 2025, l'amministrazione ha previsto l'introduzione di una forma di ricorso al lavoro agile con la previsione di un plafond annuale di 15 gg, per la richiesta del quale non sono previsti requisiti specifici.

Nel 2025 il totale del personale che complessivamente ha fruito di contratti di smart working è stato significativo: n. 57 dipendenti (5 uomini e 52 donne) pari a ben il 47% del totale dei dipendenti.

Con riferimento all'utilizzo del plafond annuale di 15gg di lavoro agile, che ha riguardato 47 dipendenti si evidenzia che rispetto al totale del plafond disponibile per coloro che hanno sottoscritto i contratti standard, le giornate di smart working utilizzate sono state il 44,5%, con una media di fruizione delle giornate disponibili di 6,68 gg per dipendente. Il 17% dei richiedenti ha esaurito il plafond.

Una dipendente ha fruito di un contratto di lavoro da remoto.

Sono state inoltre confermate le seguenti misure di conciliazione vita/lavoro che complessivamente possono essere così riassunte:

- N. 15 persone (13 donne e 2 uomini) al 31/12/2025 hanno fruito dell'orario di lavoro in regime di part – time.
- Flessibilità di ingresso per tutti i dipendenti dalle ore 8:00 alle ore 9:00.
- N. 14 persone (donne) hanno fruito di fasce di ingresso e uscita con maggiore flessibilità rispetto al resto del personale, per agevolare le varie esigenze familiari o di orari personalizzati con cambio del giorno di rientro pomeridiano rispetto a quello standard previsto dall'orario di lavoro dell'ente;

Sempre in un'ottica di conciliazione delle esigenze di vita con quelle lavorative, la variazione del rientro pomeridiano viene anche effettuata su richiesta in modo occasionale per esigenze familiari/personali o per esigenze di servizio dei dipendenti.

Le misure previste per il triennio 2026 - 2028 sono parte integrante del Piano Integrato Attività ed Organizzazione (PIAO). Di seguito si illustrano i risultati conseguiti con il piano delle azioni positive 2025-2027, relativamente

all'anno 2025.

Per il triennio 2025-2027 ha proposto i seguenti obiettivi e azioni positive:

1. promuovere il ruolo del CUG;
2. favorire iniziative di formazione del personale e di sviluppo delle professionalità;
3. conciliare i tempi di lavoro/famiglia;
4. consolidare la promozione del benessere organizzativo e la qualità dell'ambiente.

Con riferimento al **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.

Nel corso dell'anno il Comitato si è riunito 4 volte affrontando tematiche di interesse del personale quali i risultati dell'indagine sul personale, il piano di formazione e le prime risultanze della sperimentazione del lavoro agile a seguito dell'adozione di apposito disciplinare.

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

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

Con particolare riferimento all'**obiettivo di favorire iniziative di formazione del personale e di sviluppo delle professionalità**, si intende favorire la cultura della formazione intesa non solo come aggiornamento professionale, ma anche come crescita personale nell'ottica di una migliore valorizzazione dell'individuo; come strumento per 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; come mezzo per favorire una maggiore condivisione e partecipazione al raggiungimento degli obiettivi.

Finalità di questo obiettivo: 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.

Il Comitato ha approvato il piano di formazione dell'Ente che nel 2025 ha rivestito una particolare complessità in applicazione di quanto previsto dalla Direttiva Zangrillo che ha introdotto un obbligo formativo di 40 ore annue per ciascun dipendente.

Nel corso dell'anno, il Comitato ha affrontato tale tematica mettendo in rilievo le criticità, riscontrate anche da parte del personale, per ottemperare a tale onere formativo.

Con riferimento all'**obiettivo della 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 di questo obiettivo: favorire l'adozione di politiche di gestione del personale in grado di contemperare le esigenze dell'Ente con quelle dei dipendenti.

Su questa tematica l'attenzione del Comitato si è focalizzata sull'applicazione dell'istituto del lavoro agile nella Camera TNO con l'adozione di un disciplinare che ha introdotto in modo sperimentale questa modalità lavorativa. Nel corso del 2025 sono pervenute al CUG alcune richieste di modifiche o aggiustamenti da apportare nella futura regolamentazione. Al momento l'attività propositiva del Comitato su questo tema è stata sospesa in considerazione della sottoscrizione del CCNL Enti Locali che ha introdotto nuove relazioni sindacali da attivare sugli istituti del lavoro agile e del lavoro da remoto.

Con riferimento all'**obiettivo di consolidare la promozione del benessere organizzativo e la qualità dell'ambiente di lavoro**: si tratta di temi oggetto di discussione da molti anni e 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 di questo obiettivo: creare un ambiente lavorativo in grado di far emergere eventuali situazioni di disagio e di approntare le misure idonee a ristabilire un clima sereno.

L'attività svolta dal Comitato su questo argomento ha riguardato l'analisi delle risultanze dell'indagine condotta a fine 2024 sul benessere interno, che sono positive come per gli anni passati e continuo consolidamento.

**4. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI**

Ai dirigenti per l'anno 2025 sono stati assegnati tutti gli obiettivi strategici previsti dal PIRA 2025, gli obiettivi operativi associati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e alcuni specifici obiettivi di Area.

Di seguito i risultati conseguiti:



01. Cruscotto Segretario generale - Dott.ssa MARTELLI							99,45%	<span style="color: grey;">●</span> <span style="color: grey;">●</span> <span style="color: green;">●</span>
PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	TARGET	CONSUNTIVO	% RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE	
1,25%	IS_0102_Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM	Misura la capacità della Camera di raggiungere i target delle attività camerale attraverso attività di comunicazione multicanale.	N. utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 anno N / N. imprese attive al 31/12anno N	≥ 35,50 %	38,78 %	<b>100,00%</b>	<span style="color: grey;">●</span> <span style="color: grey;">●</span> <span style="color: green;">●</span>	
1,25%	IS_0105_Percentuale di incasso del Diritto annuale (rev2023)	Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza del 31/12 al netto del sconto maggiorazione 20% D.A..	Totale DA incassato entro il 31/12 al netto di interessi e sanzioni / DA al netto del sconto da maggiorazione D.A e di interessi e sanzioni	≥ 70,00 %	71,49 %	<b>100,00%</b>	<span style="color: grey;">●</span> <span style="color: grey;">●</span> <span style="color: green;">●</span>	
10,00%	IS_0105_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	≤ 0 gg	-17,64 gg	<b>100,00%</b>	<span style="color: grey;">●</span> <span style="color: grey;">●</span> <span style="color: green;">●</span>	
1,25%	IS_0105_Capacità di generare proventi aggiuntivi	Misura quanta parte dei proventi correnti è stata generata dalla Camera di Commercio oltre alle entrate da diritto annuale e da diritti di segreteria	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri + proventi da gestione di beni e servizi / Proventi correnti (al netto del Fondo svalutazione crediti da DA)	≥ 8,00 %	9,74 %	<b>100,00%</b>	<span style="color: grey;">●</span> <span style="color: grey;">●</span> <span style="color: green;">●</span>	
1,25%	IS_0103_Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	Esprime l'evoluzione della presenza dell'ente nei canali social	N. complessivo utenti canali social (follower X, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn, ecc.) dell'ente anno N / N. complessivo utenti canali social (follower X, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn, ecc.) dell'ente anno N-1	≥ 109 %	110,61 %	<b>100,00%</b>	<span style="color: grey;">●</span> <span style="color: grey;">●</span> <span style="color: green;">●</span>	
1,25%	IS_0301_Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative (tutte le forme giuridiche)	Misura il miglioramento della qualità dell'informazione per le imprese mediante iniziative continue volte alla cancellazione d'ufficio di imprese non più operative (tutte le forme giuridiche)	Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative	≥ 1.000 N.	1.258 N.	<b>100,00%</b>	<span style="color: grey;">●</span> <span style="color: grey;">●</span> <span style="color: green;">●</span>	
8,50%	OA_SG_03_Coordinamento attività dei bracci operativi in sinergia con l'azione camerale	Esprime la volontà della Camera di migliorare la sinergia con i propri bracci operativi al fine di ottimizzare l'azione congiunta	Realizzazione progetto di adeguamento della forma giuridica di Lucca Intec	Entro 31-12-2025	30-10-2025	<b>100,00%</b>	<span style="color: grey;">●</span> <span style="color: grey;">●</span> <span style="color: green;">●</span>	



8,00%	OA_SG_05_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%	
8,50%	OA_SG_01_Coordinamento e supervisione procedure per assunzione di nuove unità di personale.	Coordinamento e supervisione procedure per assunzione di nuove unità di personale	N. procedure concorsuali attivate nell'anno N-1 e concluse nell'anno N + n. procedure attuate previste dal Piano Triennale delle assunzioni anno N / N. procedure concorsuali attivate e non concluse nell'anno N-1 + n. procedure previste dal Piano Triennale delle assunzioni anno N	1 N.	1 N.	100,00%	
8,50%	OA_SG_02_Coordinamento sull'attuazione delle decisioni di Giunta in merito al progetto complessivo sulla sede di Lucca.	Misura il grado di attuazione delle decisioni di Giunta	N. di report alla Giunta	≥ 1 N.	2 N.	100,00%	
1,25%	IS_0106_DFP 4.3_Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	1 N.	1 N.	100,00%	
1,25%	IS_0104_Indice di struttura primario	Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	≥ 140 %	149,76 %	100,00%	
1,25%	IS_0205_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	≥ 85,00 %	112,86 %	100,00%	
1,25%	IS_0105_EC27_Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione DA - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - Oneri strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del DA) / Proventi strutturali	≥ 15,50 %	9,98 %	64,36%	
1,25%	IS_0102_06 - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc., effettuate dall'Ufficio/Servizio verso la propria utenza	Esprime la costante attenzione della Camera alla soddisfazione dei propri utenti rilevata mediante un'indagine continua di customer satisfaction realizzata tramite ISR	N. punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari indagine continua customer satisfaction realizzata da ISR / N. totale questionari ottenuti nell'indagine continua customer satisfaction realizzata da ISR	≥ 90,00 %	92,71 %	100,00%	
1,25%	IS_0102_04 - Grado di accessibilità digitale della comunicazione dell'Ente	Misura la capacità di migliorare l'accesso alle persone con disabilità ai servizi informatici e telematici dell'Ente	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIAA)	≥ 90,00 %	96,00 %	100,00%	
1,25%	IS_0101 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale.	Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative progettate anche in collaborazione con Unioncamere	N. di dipendenti (personale dirigente e non) che hanno seguito attività formative per un totale di almeno 40 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	≥ 95,00 %	95,83 %	100,00%	



1,25%	IS_0303_03 - Livello di efficienza del servizio di mediazione e conciliazione	Misura il margine di contribuzione del servizio di mediazione/conciliazione	Proventi sottoprocesso C2.7.2 "Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale" anno N / Risorse (costi diretti + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale anno N	> 1 N.	1,12 N.	100,00%	● ● ●
1,25%	IS_0206_N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera	Misura l'impegno della Camera sul fronte della formazione e dell'orientamento al lavoro.	N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera	> 5.500 N.	5.995 N.	100,00%	● ● ●
1,25%	IS_0201_Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato.	Esprime l'impegno camerale sulla tematica infrastrutturale del territorio	Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato	≥ 3 N.	3 N.	100,00%	● ● ●
1,25%	IS_0302_Numero verifiche utenti metrici effettuate nell'anno N rispetto all'anno N-1	Esprime la volontà di tutelare imprese e consumatori attraverso attività di verifica volta a prevenire comportamenti illeciti	N. verifiche su utenti metrici effettuate anno N / N. verifiche su utenti metrici effettuate anno N -1	≥ 1,01 N.	1,01 N.	100,00%	● ● ●
1,25%	IS_0203_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	≥ 23 N.	79,78 N.	100,00%	● ● ●
1,25%	IS_0203_Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate	Indica il volume delle attività informative e di sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla doppia transizione	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	≥ 40 N.	59 N.	100,00%	● ● ●
1,25%	IS_0203_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 di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12 anno N / Livello medio di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12 anno N -1	> 103,94 %	107,32 %	100,00%	● ● ●
1,25%	IS_0204_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	≥ 650 N.	775 N.	100,00%	● ● ●
1,25%	IS_0204_Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati	Esprime il volume di attività degli incontri ed 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	≥ 140 N.	174 N.	100,00%	● ● ●
1,25%	IS_0204_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	≥ 21,00 %	27,30 %	100,00%	● ● ●
1,25%	IS_0301_Grado di adesione al cassetto digitale (Impresa Italia)	Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale (Impresa Italia) rispetto al totale delle imprese attive al 31/12	N. imprese aderenti Cassetto digitale (Impresa Italia) dell'anno N / Numero imprese attive al 31/12 dell'anno N	≥ 58,00 %	60,21 %	100,00%	● ● ●
1,25%	IS_0301_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	≥ 11 N.	13,20 N.	100,00%	● ● ●



1,25%	IS_0203_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	≥ 925 N.	1.703 N.	100,00%	
1,25%	IS_0303_02 - Presidio del livello di soddisfazione dell'utenza del servizio di mediazione: indagine continua ISR con risultati ≥ a "soddisfatto", pari al livello 4 su una scala 1-5	Esprime la costante attenzione della Camera alla soddisfazione dei propri utenti rilevata mediante un'indagine "continua" di customer satisfaction realizzata tramite ISR	N. punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari indagine continua customer satisfaction realizzata da ISR / N. totale questionari ottenuti indagine continua customer satisfaction realizzata da ISR.	≥ 75,00 %	99,59 %	100,00%	
1,25%	IS_0102_05 - Protocolli di intesa sottoscritti	Esprime la volontà di creare sinergie sul territorio	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	≥ 5 N.	14 N.	100,00%	
8,50%	OA_TRASV_02_Razionalizzazione degli spazi CCIAA TNO destinati all'attività istituzionale	Esprime la volontà della Camera di migliorare la distribuzione degli spazi in ottica di efficientamento organizzativo	Presentazione alla Giunta di una proposta di razionalizzazione e contenimento degli spazi	Entro 31-05-2025	20-02-2025	100,00%	
8,00%	OA_TRASV_04_Razionalizzazione dell'organizzazione della struttura camerale	Esprime la volontà della Camera di migliorare la propria struttura organizzativa in ottica di efficientamento	Definizione della nuova macro e micro struttura camerale	Entro 30-09-2025	26-09-2025	100,00%	
1,25%	IS_0202_Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese	Esprime la capacità della Camera di analizzare i sistemi produttivi del territorio e i trends settoriali per offrire elementi di stimolo alla competitività delle imprese.	Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese	≥ 15 N.	19 N.	100,00%	
1,25%	IS_0104_Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente	Esprime la volontà della Camera di monitorare e contenere nel tempo i consumi di energia elettrica	N. Kwh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno N	< 530.097 N.	516.936 N.	100,00%	
1,25%	IS_0101_Rilevazione benessere organizzativo	Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	≥ 1 N.	1 N.	100,00%	
1,25%	IS_0301_Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese.	Tempo medio lavorazione pratiche telematiche del Registro Imprese (RI+AR) al netto dei tempi di sospensione (Fonte IC a+b+d)	≤ 1,90 gg	2,06 gg	91,58%	
1,25%	IS_0304_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 N.	1,37 N.	100,00%	
<b>02. Cruscotto Dirigente Area "Anagrafico Certificativa e servizi digitali" - Dott.ssa BRUNI</b>						<b>93,21%</b>	
10,00 %	IS_01.05_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	≤ 0 gg	-17,64 gg	100,00%	



4,54%	IS_0301_Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative (tutte le forme giuridiche)	Misura il miglioramento della qualità dell'informazione per le imprese mediante iniziative continue volte alla cancellazione d'ufficio di imprese non più operative (tutte le forme giuridiche)	Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative	≥ 1.000 N.	1.258 N.	100,00%	
4,54%	IS_0106_DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	1 N.	1 N.	100,00%	
4,52%	IS_0105_EC27_Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione DA - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - Oneri strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del DA) / Proventi strutturali	≥ 15,50 %	9,98 %	64,36%	
6,00%	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%	
4,54%	IS_0102_06 - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc., effettuate dall'Ufficio/Servizio verso la propria utenza	Esprime la costante attenzione della Camera alla soddisfazione dei propri utenti rilevata mediante un'indagine continua di customer satisfaction realizzata tramite ISR	N. punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari indagine continua customer satisfaction realizzata da ISR / N. totale questionari ottenuti nell'indagine continua customer satisfaction realizzata da ISR	≥ 90,00 %	92,71 %	100,00%	
4,53%	IS_0102_04 - Grado di accessibilità digitale della comunicazione dell'Ente	Misura la capacità di migliorare l'accesso alle persone con disabilità ai servizi informatici e telematici dell'Ente	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIAA)	≥ 90,00 %	96,00 %	100,00%	
4,54%	IS_0101 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale.	Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative progettate anche in collaborazione con Unioncamere	N. di dipendenti (personale dirigente e non) che hanno seguito attività formative per un totale di almeno 40 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	≥ 95,00 %	95,83 %	100,00%	
5,00%	OA_AC_03_Istituzione nel Registro Imprese della sezione speciale delle imprese culturali e creative: Iniziative per la diffusione della conoscenza	Istituzione nel Registro Imprese della sezione speciale delle imprese culturali e creative: Iniziative per la diffusione della conoscenza	Realizzazione di seminari/convegni/campagne informative	≥ 1 N.	1 N.	100,00%	
12,00 %	OA_AC_02_Miglioramento performance CCIAA TNO sugli indicatori della Dashboard per il monitoraggio della Transizione Digitale	Miglioramento performance CCIAA TNO sugli indicatori della Dashboard per il monitoraggio della Transizione Digitale	Risultati conseguiti al 31/12 anno N sui kpi di competenza	> 1 N.	0,60 N.	60,00%	
7,00%	OA_AC_01_Migliorare la qualità dei dati del RI: attuazione annualità 2025 del progetto triennale "Messa a punto dell'organizzazione volta a mantenere elevati standard di prestazioni di servizi"	Attuazione annualità 2025 del progetto triennale "Messa a punto dell'organizzazione volta a mantenere elevati standard di prestazioni di servizi"	Attività realizzate annualità 2025 del progetto triennale / Attività previste annualità 2025 nel progetto triennale	≥ 1 N.	1 N.	100,00%	



4,54%	IS_0301_Grado di adesione al cassetto digitale (Impresa Italia)	Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale (Impresa Italia) rispetto al totale delle imprese attive al 31/12	N. imprese aderenti Cassetto digitale (Impresa Italia) anno N / N. imprese attive al 31/12 anno N	≥ 58,00 %	60,21 %	<b>100,00%</b>	
4,54%	IS_0301_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	≥ 11 N.	13,20 N.	<b>100,00%</b>	
4,54%	IS_0102_05 - Protocolli di intesa sottoscritti	Esprime la volontà di creare sinergie sul territorio	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	≥ 5 N.	14 N.	<b>100,00%</b>	
5,55%	OA_TRASV_04_Razionalizzazione dell'organizzazione della struttura camerale	Esprime la volontà della Camera di migliorare la propria struttura organizzativa in ottica di efficientamento	Definizione della nuova macro e micro struttura camerale	Entro 30-09-2025	26-09-2025	<b>100,00%</b>	
4,54%	IS_0104_Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente.	Esprime la volontà della Camera di monitorare e contenere nel tempo i consumi di energia elettrica	N. Kwh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno N	< 530.097 N.	516.936 N.	<b>100,00%</b>	
4,54%	IS_0101_Rilevazione benessere organizzativo	Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	≥ 1 N.	1 N.	<b>100,00%</b>	
4,54%	IS_0301_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 Ic a+b+d)	≤ 1,90 gg	2,06 gg	<b>91,58%</b>	
<b>03. Cruscotto Dirigente Area "Amministrazione Bilancio e Patrimonio" - Dott.ssa GUARDATI</b>						<b>97,03%</b>	
3,99%	IS_0105_Percentuale di incasso del Diritto annuale (rev2023)	Indica la quota di Diritto Annuale incassata entro la scadenza del 31/12 al netto del sconto maggiorazione 20% D.A..	Totale DA incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / DA al netto del sconto da maggiorazione DA e di interessi e delle sanzioni	≥ 70,00 %	71,49 %	<b>100,00%</b>	
10,00 %	IS_01.05_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	≤ 0 gg	-17,64 gg	<b>100,00%</b>	
3,98%	IS_0106_DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	1 N.	1 N.	<b>100,00%</b>	
4,00%	IS_0104_Indice di struttura primario	Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	≥ 140,00 %	149,76 %	<b>100,00%</b>	
4,00%	IS_0105_EC27_Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione DA - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - Oneri strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del DA) / Proventi strutturali	≥ 15,50 %	9,98 %	<b>64,36%</b>	



3,98%	IS_0102_06 - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc., effettuate dall'Ufficio/Servizio verso la propria utenza	Esprime la costante attenzione della Camera alla soddisfazione dei propri utenti rilevata mediante un'indagine continua di customer satisfaction realizzata tramite ISR	N. punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari indagine continua customer satisfaction realizzata da ISR / N. totale questionari ottenuti nell'indagine continua customer satisfaction realizzata da ISR	≥ 90,00 %	92,71 %	100,00%	
3,98%	IS_0102_04 - Grado di accessibilità digitale della comunicazione dell'Ente	Misura la capacità di migliorare l'accesso alle persone con disabilità ai servizi informatici e telematici dell'Ente	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIAA)	≥ 90,00 %	96,00 %	100,00%	
3,98%	IS_0101 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale.	Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative progettate anche in collaborazione con Unioncamere	N. di dipendenti (personale dirigente e non) che hanno seguito attività formative per un totale di almeno 40 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	≥ 95,00 %	95,83 %	100,00%	
10%	OA_AB_04_Museo del Marmo: lavori di ristrutturazione	lavori di ristrutturazione	Realizzazione di 2/3 del valore dei lavori previsti dal progetto di riqualificazione	Entro 31-12-2025	30-09-2025	90,00%	
3,98%	IS_0102_05 - Protocolli di intesa sottoscritti	Esprime la volontà di creare sinergie sul territorio	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	≥ 5 N.	14 N.	100,00%	
5,60%	OA TRASV_02_Razionalizzazione degli spazi CCIAA TNO destinati all'attività istituzionale	Esprime la volontà della Camera di migliorare la distribuzione degli spazi in ottica di efficientamento organizzativo	Presentazione alla Giunta di una proposta di razionalizzazione e contenimento degli spazi	Entro 31-05-2025	20-02-2025	100,00%	
5,55%	OA TRASV_04_Razionalizzazione dell'organizzazione della struttura camerale	Esprime la volontà della Camera di migliorare la propria struttura organizzativa in ottica di efficientamento	Definizione della nuova macro e micro struttura camerale	Entro 30-09-2025	26-09-2025	100,00%	
3,98%	IS_0104_Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente.	Esprime la volontà della Camera di monitorare e contenere nel tempo i consumi di energia elettrica	N. Kwh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno N	< 530.097 N.	516.936 N.	100,00%	
3,98%	IS_0101_Rilevazione benessere organizzativo	Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	≥ 1 N.	1 N.	100,00%	
8,00%	OA_AB_02_SEDE DI CARRARA: Valorizzazione del piano terra e delle sale	Valorizzazione del piano terra e delle sale (rifacimento tetto salone, migliorare pedana accesso disabili; uffici piano terra)	Realizzazione interventi di valorizzazione	Entro 31-12-2025	09-07-2025	100,00%	
12,00 %	OA_AB_01_SEDE DI LUCCA: Pianificazione operativa delle decisioni di Giunta in merito al progetto complessivo della sede di Lucca	Esprime la volontà della Camera di migliorare la distribuzione degli spazi in ottica di efficientamento organizzativo	Verifica congruità offerta economica per l'acquisto nuova sede di Lucca	Entro 31-12-2025	17-07-2025	100,00%	
9,00%	OA_AB_03_SEDE DI PISA: Completamento dei lavori al fine di acquisire il CPI definitivo	SEDE DI PISA: Completamento dei lavori	Completamento dei lavori al fine di acquisire il CPI definitivo entro 30/04	Entro 31-12-2025	31-12-2025	94,00%	
<b>04. Cruscotto Dirigente Area "Regolazione del mercato" - Dott. NOTARI</b>						<b>98,79%</b>	
3,40%	IS_0102_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. utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 anno N / N. imprese attive al 31/12 anno N	≥ 35,50 %	38,78 %	100,00%	



10,00 %	IS_01.05_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	≤ 0 gg	-17,64 gg	100,00%	
3,40%	IS_0103_Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	Esprime l'evoluzione della presenza dell'ente nei canali social	N. complessivo utenti dei canali social (follower X, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn, ecc.) dell'ente anno N / N. complessivo utenti canali social (follower X, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn, ecc.) dell'ente anno N-1	≥ 109,00 %	110,61 %	100,00%	
8,00%	OA_RM_03_Coordinamento organizzazione eventi promozionale inerenti l'OCC, CN e Pat-lib	Coordinamento organizzazione eventi promozionale inerenti l'OCC, CN e Pat-lib	organizzazione eventi promozionali	≥ 3 N.	5 N.	100,00%	
3,40%	IS_0106_DFP 4.3 Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	1 N.	1 N.	100,00%	
3,40%	IS_0105_EC07 - Capacità di generare proventi aggiuntivi	Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri + Proventi da gestione di beni e servizi / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	≥ 8,00 %	9,40 %	100,00%	
3,45%	IS_0205_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 DA	≥ 85,00 %	112,86 %	100,00%	
3,40%	IS_0105_EC27_Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione DA - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - Oneri strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del DA) / Proventi strutturali	≥ 15,50 %	9,98 %	64,36%	
5,00%	OA_RM_05_Formazione e specialistica nuovi dirigenti - Area Regolazione mercato		N. esami superati nei moduli del percorso formativo EMMAP c/o SDA Bocconi anno N - area RdM / N. totale esami previsti nei moduli del percorso formativo EMMAP c/o SDA Bocconi anno N - area RdM	100,00 %	100,00 %	100,00%	
3,40%	IS_0102_06 - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc., effettuate dall'Ufficio/Servizio verso la propria utenza	Esprime la costante attenzione della Camera alla soddisfazione dei propri utenti rilevata mediante un'indagine continua di customer satisfaction realizzata tramite ISR	N. punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari indagine continua customer satisfaction realizzata da ISR / N. totale questionari ottenuti nell'indagine continua customer satisfaction realizzata da ISR	≥ 90,00 %	92,71 %	100,00%	
3,40%	IS_0102_04 - Grado di accessibilità digitale della comunicazione dell'Ente	Misura la capacità di migliorare l'accesso alle persone con disabilità ai servizi informatici e telematici dell'Ente	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIAA)	≥ 90,00 %	96,00 %	100,00%	



7,00%	OA_RMB_02_Grado di adeguamento dei Regolamenti di arbitrato, mediazione - conciliazione	Grado di adeguamento dei Regolamenti di arbitrato, mediazione/conciliazione	N. regolamenti aggiornati	≥ 1 N.	2 N.	100,00%	
3,40%	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 40 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	≥ 95,00 %	95,83 %	100,00%	
10,00 %	OA_RMB_01_Grado di sinergia con le Autorità garanti della concorrenza e del mercato	Grado di sinergia con le Autorità garanti della concorrenza e del mercato	Sottoscrizione convenzioni/protocolli Regolazione mercato	≥ 1 N.	2 N.	100,00%	
3,40%	IS_0303_03 - Livello di efficienza del servizio di mediazione e conciliazione	Misura il margine di contribuzione del servizio di mediazione/conciliazione	Proventi sottoprocesso C2.7.2 "Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale" anno N / Risorse (costi diretti + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale anno N	> 1 N.	1,12 N.	100,00%	
3,40%	IS_0302_Numero verifiche utenti metrici effettuate nell'anno N rispetto all'anno N-1	Esprime la volontà camerale di tutelare imprese e consumatori attraverso attività di verifica volta a prevenire comportamenti illeciti	Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno N / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno N -1	≥ 1,01 N.	1,01 N.	100,00%	
3,40%	IS_0303_02 - Presidio del livello di soddisfazione dell'utenza del servizio di mediazione: indagine continua ISR con risultati ≥ a "soddisfatto", pari al livello 4 su una scala 1-5	Esprime la costante attenzione della Camera alla soddisfazione dei propri utenti rilevata mediante un'indagine "continua" di customer satisfaction realizzata tramite ISR	Numero punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari dell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR / N. totale questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR.	≥ 75,00 %	99,59 %	100,00%	
3,40%	IS_0102_05 - Protocolli di intesa sottoscritti	Esprime la volontà di creare sinergie sul territorio	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	≥ 5 N.	14 N.	100,00%	
5,55%	OA_TRASV_04_Razionalizzazione dell'organizzazione della struttura camerale	Esprime la volontà della Camera di migliorare la propria struttura organizzativa in ottica di efficientamento	Definizione della nuova macro e micro struttura camerale	Entro 30-09-2025	26-09-2025	100,00%	
3,40%	IS_0104_Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente.	Esprime la volontà della Camera di monitorare e contenere nel tempo i consumi di energia elettrica	N. Kwh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno N	< 530.097 N.	516.936 N.	100,00%	
3,40%	IS_0101_Rilevazione benessere organizzativo	Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	≥ 1 N.	1 N.	100,00%	
3,40%	IS_0304_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 N.	1,37 N.	100,00%	



05. Cruscotto Dirigente Area "Promozione e sviluppo del territorio" - Dott. PASQUINI							96,83%	
2,00%	IS_0102_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. utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 anno N / N. imprese attive al 31/12 N	≥ 35,50 %	38,78 %	100,00%		
10,00 %	IS_01.05_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	≤ 0 gg	-17,64 gg	100,00%		
2,00%	IS_0103_Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)	Esprime l'evoluzione della presenza dell'ente nei canali social	N. complessivo utenti canali social (follower X, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn, ecc.) dell'ente anno N / N. complessivo utenti canali social (follower X, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower LinkedIn, ecc.) dell'ente anno N-1	≥ 109,00 %	110,61 %	100,00%		
12,50 %	OA_PRO_02_Definizione e del sistema di relazioni per progetti di sviluppo turistico delle 3 aree territoriali	.	Elaborazione progetti di sviluppo turistico condivisi	≥ 3 N.	8 N.	100,00%		
2,00%	IS_0106_DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	1 N.	1 N.	100,00%		
2,00%	IS_0105_EC07 - Capacità di generare proventi aggiuntivi	Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.	Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri + Proventi da gestione di beni e servizi / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	≥ 8,00 %	9,40 %	100,00%		
8,00%	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) / DA al netto del fondo svalutazione crediti da DA	≥ 85,00 %	112,86 %	100,00%		
1,00%	IS_0105_EC27_Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione DA - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - Oneri strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del DA) / Proventi strutturali	≥ 15,50 %	9,98 %	64,36%		
5,00%	OA_PRO_04_Formazione specialistica nuovi dirigenti - area Promozione e sviluppo del territorio	.	N. esami superati nei moduli del percorso formativo EMMAP c/o SDA Bocconi anno N - area Promozione / N. totale esami previsti nei moduli del percorso formativo EMMAP c/o SDA Bocconi anno N - area Promozione	100,00 %	100,00 %	100,00%		



2,00%	IS_0102_06 - Gradimento relativo ad eventi formativi, seminari, presentazioni, servizi erogati allo sportello o su richiesta ecc., effettuate dall'Ufficio/Servizio verso la propria utenza	Esprime la costante attenzione della Camera alla soddisfazione dei propri utenti rilevata mediante un'indagine continua di customer satisfaction realizzata tramite ISR	N. punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari indagine continua customer satisfaction realizzata da ISR / N. totale questionari ottenuti nell'indagine continua customer satisfaction realizzata da ISR	≥ 90,00 %	92,71 %	100,00%	● ● ●
2,00%	IS_0102_04 - Grado di accessibilità digitale della comunicazione dell'Ente	Misura la capacità di migliorare l'accesso alle persone con disabilità ai servizi informatici e telematici dell'Ente	Livello di accessibilità siti di comunicazione istituzionale e promozionale CCIAA + ISR (esclusi i siti delle ex CCIAA)	≥ 90,00 %	96,00 %	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 40 ore nell'anno N / N. dipendenti (TI + TD + Dirigenti + SG)	≥ 95,00 %	95,83 %	100,00%	● ● ●
12,50 %	OA_PRO_01_2025 - Grado di realizzazione del programma promozionale	Misura la percentuale di attività/interventi realizzati rispetto a quelli approvati e previsti nell'anno	Interventi economici realizzati a consuntivo anno N / Interventi economici previsti nel preventivo anno N	≥ 95,00 %	95,86 %	100,00%	● ● ●
2,00%	IS_0206_N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera	Misura l'impegno della Camera sul fronte della formazione e dell'orientamento al lavoro.	N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera	> 5.500 N.	5.995 N.	100,00%	● ● ●
2,00%	IS_0203_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	≥ 23 N.	79,78 N.	100,00%	● ● ●
2,00%	IS_0203_Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate	Indica il volume delle attività informative e di sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla doppia transizione	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	≥ 40 N.	59 N.	100,00%	● ● ●
2,00%	IS_0203_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 di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12 anno N / Livello medio di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12 anno N -1	> 103,94 %	107,32 %	100,00%	● ● ●
2,00%	IS_0204_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	≥ 650 N.	775 N.	100,00%	● ● ●
2,00%	IS_0204_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	≥ 140 N.	174 N.	100,00%	● ● ●
2,00%	IS_0204_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	≥ 21,00 %	27,30 %	100,00%	● ● ●
2,00%	IS_0203_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	≥ 925 N.	1.635,50 N.	100,00%	● ● ●



2,00%	IS_0102_05 - Protocolli di intesa sottoscritti	Esprime la volontà di creare sinergie sul territorio	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	≥ 5 N.	14 N.	<b>100,00%</b>	
5,55%	OA_TRASV_04_Razionalizzazione dell'organizzazione della struttura camerale	Esprime la volontà della Camera di migliorare la propria struttura organizzativa in ottica di efficientamento	Definizione della nuova macro e micro struttura camerale	Entro 30-09-2025	26-09-2025	<b>100,00%</b>	
10,00 %	OA_PRO_03_Ridefinizione dell'evento "Il Desco" sulla base dei risultati dell'indagine di impatto 2024	Ridefinizione dell'evento "Il Desco" sulla base dei risultati dell'indagine di impatto 2024	Monitoraggio sul gradimento dell'iniziativa (espositori) anno N / Monitoraggio sul gradimento dell'iniziativa (espositori) anno N-1	> 1 N.	0,72 N.	<b>71,85%</b>	
2,00%	IS_0104_Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente.	Esprime la volontà della Camera di monitorare e contenere nel tempo i consumi di energia elettrica	N. Kwh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno N	< 530.097 N.	516.936 N.	<b>100,00%</b>	
1,45%	IS_0101_Rilevazione benessere organizzativo	Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	≥ 1 N.	1 N.	<b>100,00%</b>	

## 5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Rispetto a quanto previsto dal SMVP, la CCIAA ha rispettato le fasi e le tempistiche previste per il processo di misurazione e valutazione della performance.