



CAMERA DI COMMERCIO  
TOSCANA NORD-OVEST

CCIAA di Toscana Nord Ovest

## Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2024-2026

[Approvato con Delibera di Giunta del 07 febbraio 2024](#)



## SOMMARIO

Premessa.....	2
<b>1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE .....</b>	<b>5</b>
1.1 – Vision e Mission della CCIAA.....	5
1.2 – Perimetro delle attività svolte .....	5
1.3 – Governance e struttura organizzativa.....	8
1.4 - Le risorse economiche disponibili .....	13
<b>2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....</b>	<b>16</b>
<b>3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....</b>	<b>26</b>
3.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici .....	28
3.2 – Performance operativa .....	41
3.3 – Pari opportunità.....	42
3.4 – Performance individuale.....	46
3.5 - Rischi corruttivi e trasparenza.....	60
<b>4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO .....</b>	<b>80</b>
4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	80
4.2 – Organizzazione del lavoro agile .....	80
4.3 – Semplificazione delle procedure .....	82
4.4 – Fabbisogni del personale e di formazione .....	83
<b>5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO .....</b>	<b>100</b>



## Premessa

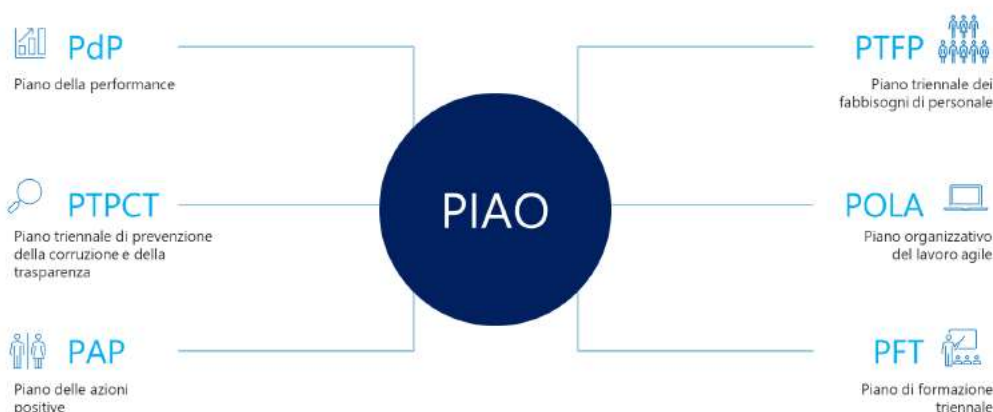
L'approvazione del D.L. n. 80/2021, recante «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia», convertito con modificazioni dalla L. 113/2021, ha introdotto un cambiamento strutturale nel processo di programmazione,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

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

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

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

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



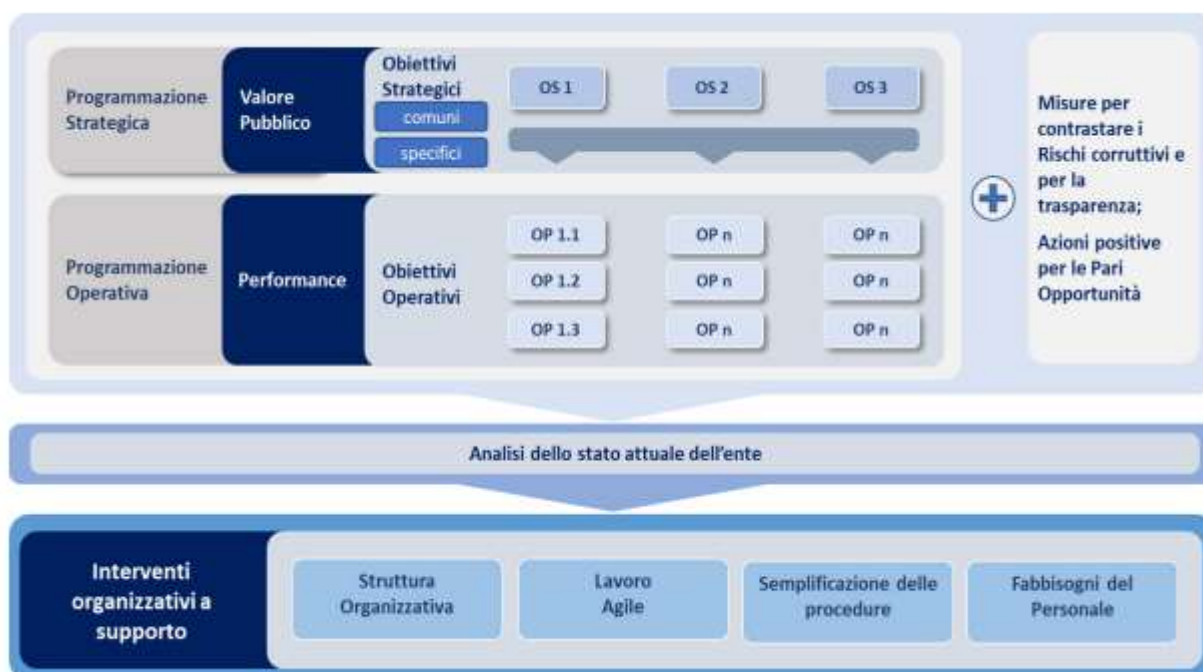


Il quadro di riferimento normativo e metodologico è stato poi integrato, a giugno 2022, con alcuni tasselli fondamentali quali il “Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”, il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione concernente la definizione del contenuto del PIAO e la piattaforma (<https://piao.dfp.gov.it>) che permette di effettuare la trasmissione dei PIAO di tutte le Amministrazioni tenute all'adempimento al Dipartimento della Funzione Pubblica.

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

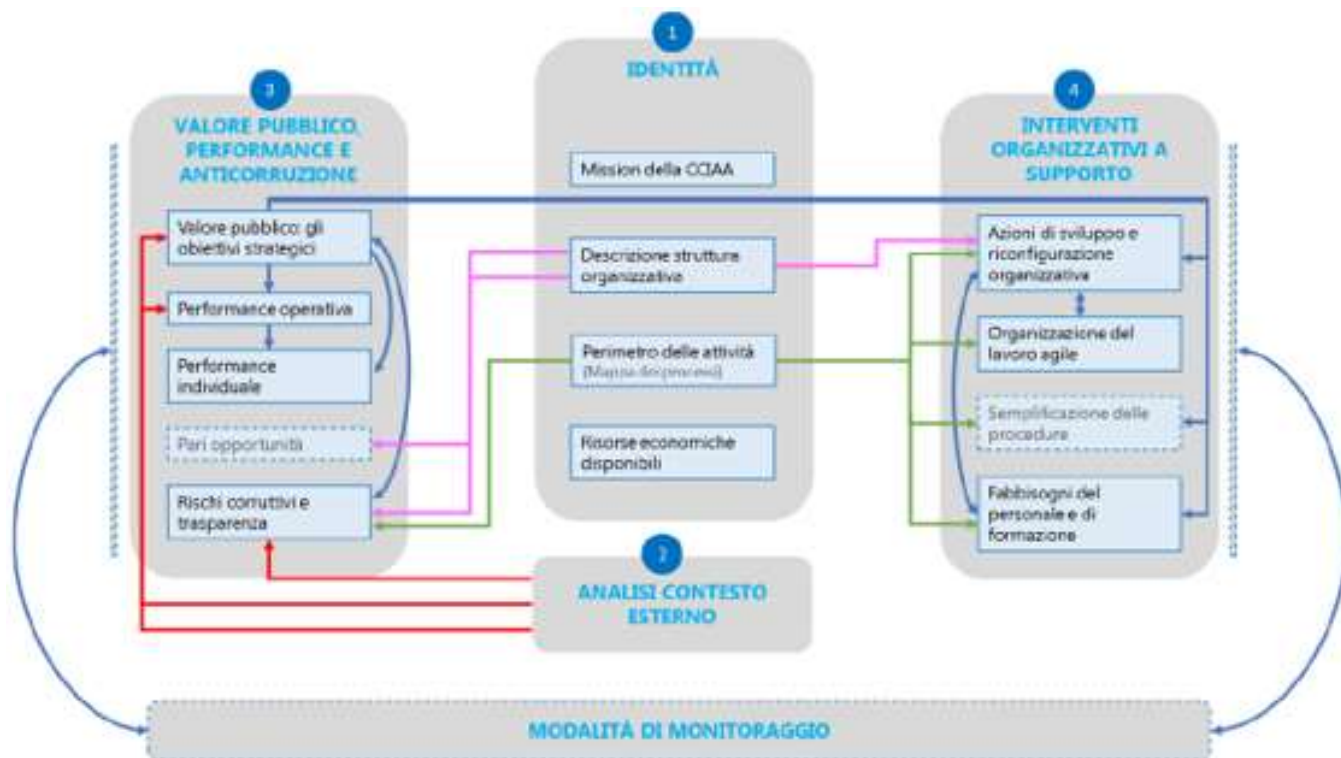
In questa logica integrata nel processo di programmazione dell'Ente viene inserita anche l'attività svolta dall'azienda speciale ISR – Istituto di Studi e Ricerche con sede a Carrara, che attua parte degli obiettivi strategici camerali.

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





Nella figura successiva si illustrano schematicamente i collegamenti tra le sezioni e i paragrafi del documento, per fornire il quadro complessivo delle integrazioni presenti fra le varie sezioni del PIAO.





## 1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

### 1.1 – Vision e Mission della CCIAA

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

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

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

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

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

### 1.2 – Perimetro delle attività svolte

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



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



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

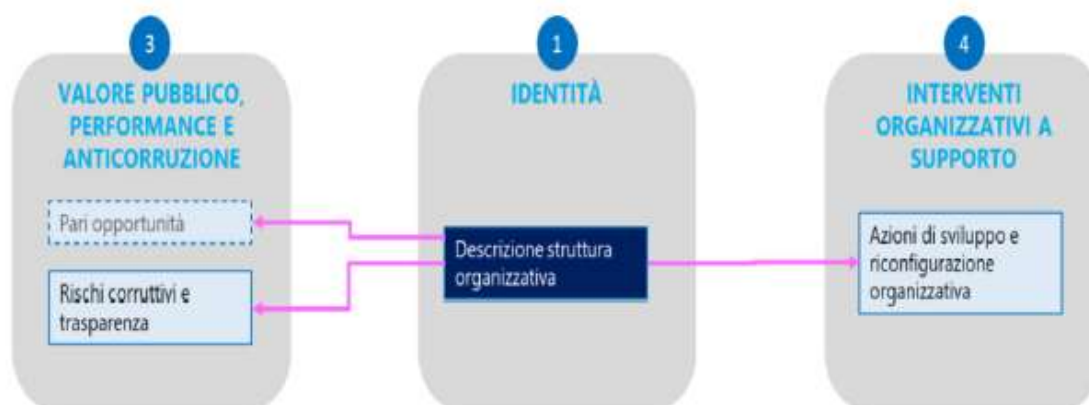
	Macro	Macro-processo		Processo
	Funzione			
PROCESSI INTERNI	A Governo Camerale	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1	Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'ente
			A1.2	Compliance normativa
			A1.3	Organizzazione camerale
		A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni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



PROCESSI PRIMARI	C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1	Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi
			C1.2	Gestione SUAP
		C2 Tutela e regolazione	C2.1	Tutela della proprietà industriale
			C2.2	Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
			C2.3	Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
			C2.4	Sanzioni amministrative
			C2.5	Metrologia legale
			C2.6	Registro nazionale dei protesti
			C2.7	Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
	C2.8		Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	
	C2.9	Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo		
	D-E Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1	Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
			D1.2	Servizi certificativi per l'export
		D2 Digitalizzazione	D2.1	Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)
			D2.2	Servizi connessi all'agenda digitale
		D3 Turismo e cultura	D3.1	Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali
		D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1	Servizi per l'accesso al mondo del lavoro
			D4.2	Orientamento alla creazione d'impresa
			D4.3	Certificazione e competenze
		D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1	Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
			D5.2	Tenuta albo gestori ambientali
			D5.3	Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale
		D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1	Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
			D6.2	Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
			D6.3	Tutela della legalità e contrasto alla criminalità
			D6.4	Osservatori economici e rilevazioni statistiche
	E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% diritto annuale	E1.1	Doppia transizione digitale ed ecologica	
		E1.2	Formazione lavoro	
		E1.3	Quadrilatero	
E1.4		Internazionalizzazione		
E1.5		Turismo		
F Altro	F1 Altri servizi alle imprese e territorio	F1.1	Valorizzazione patrimonio camerale	
		F1.2	Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato	
Z Altro	Z1 Extra	Z1.1	Attività fuori perimetro	



## 1.3 – Governance e struttura organizzativa



### **ORGANI**

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

#### **IL CONSIGLIO**

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

#### **LA GIUNTA**

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

#### **IL PRESIDENTE**

Dr. Valter Tamburini

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

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

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



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

### **ORGANIGRAMMA**

La CCIAA TNO è articolata in 4 Aree dirigenziali, delle quali due sono affidate a singole posizioni dirigenziali e due sono assegnate ad interim.

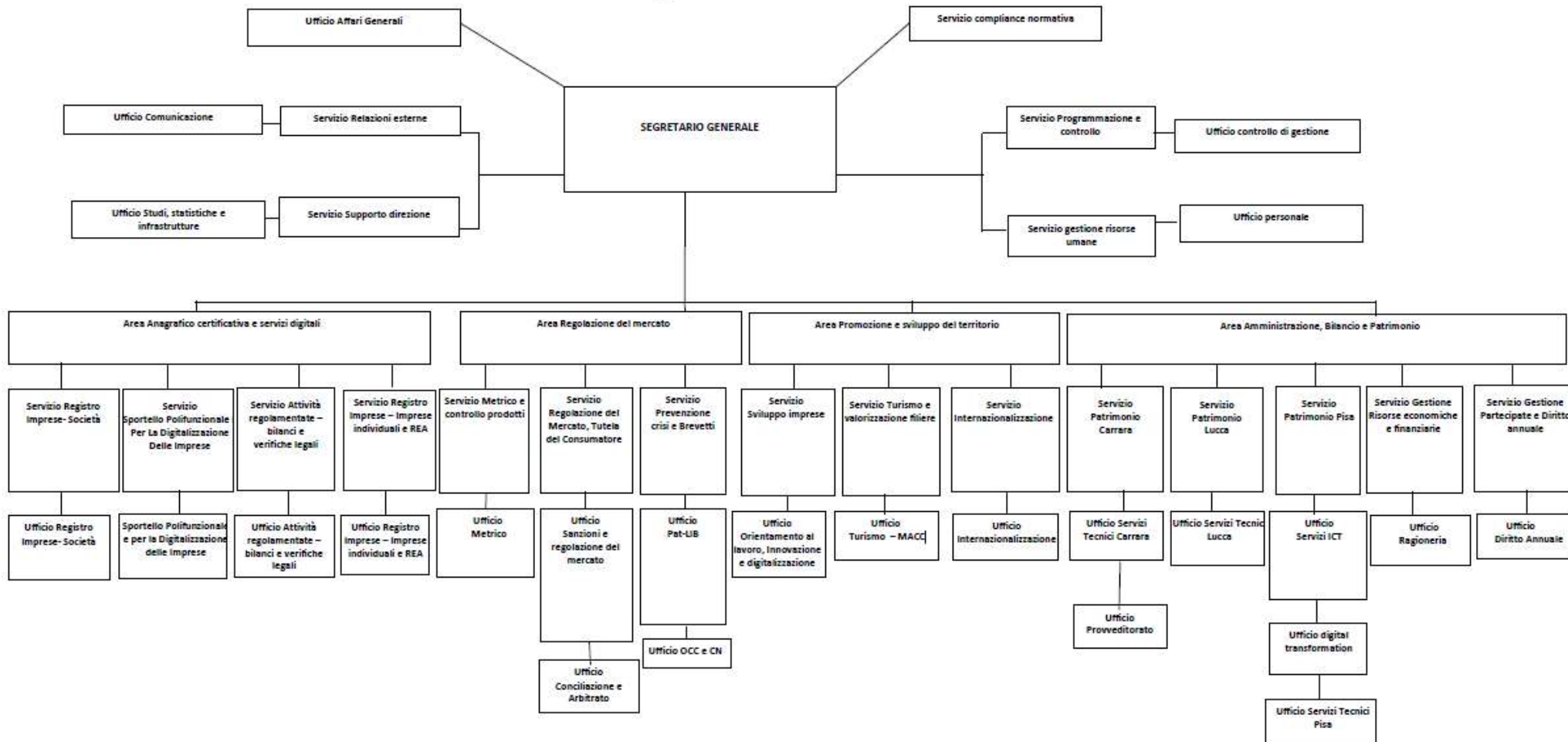
Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici.

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

Di seguito si riporta l'organigramma vigente dal 01 gennaio 2024.



Organigramma C.C.I.A.A. TNO  
1° gennaio 2024





### **LIVELLI ORGANIZZATIVI**

La CCIAA TNO al 01 gennaio 2024 conta 119 dipendenti:

- 3 di categoria dirigenziale
- 33 area Funzionari ex categoria D
- 69 area Istruttori ex categoria C
- 14 area operatori esperti ex categoria B
- 0 area operatori ex categoria A

I dipendenti a tempo indeterminato sono 119 e nessuno a tempo determinato.

I dipendenti in part time al 31/12/2023 sono 15.

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

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

<b>Dotazione di personale per classi di età</b>	
<b>Classi di età</b>	<b>2024</b>
20 - 29	0
30 - 39	0
40 - 49	19
50 - 59	68
60 e oltre	32
<b>TOTALE</b>	<b>119</b>

<b>Dotazione di personale per titolo di studio</b>	
<b>Titolo di studio</b>	<b>2024</b>
scuola dell'obbligo	9
diploma	53
laurea	57
<b>TOTALE</b>	<b>119</b>



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

SEDE LEGALE: Viareggio – Via Leonida Repaci, 16

SEDI SUL TERRITORIO: Lucca – Corte Campana, 10

Massa Carrara – Piazza 2 Giugno, 16 (Carrara)

Pisa - Piazza Vittorio Emanuele II, 5

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

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

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

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

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

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



## 1.4 - Le risorse economiche disponibili

Il quadro delle risorse economiche per il perseguimento degli obiettivi strategici, di seguito rappresentato dal preventivo camerale per il 2024, dal preconsuntivo 2023 e dal consuntivo 2022, consentono di valutare la sostenibilità economica delle strategie delineate dagli organi, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria dell'Ente.

### Principali risultanze economico - finanziarie

	Consuntivo 2022	Preconsuntivo 2023	Preventivo 2024
Diritto annuale	12.784.090,22	13.487.665,19	13.279.421,00
Diritti di segreteria	4.545.690,48	4.769.261,48	4.558.200,00
Contributi e trasferimenti	1.433.327,90	1.036.414,00	884.400,00
Proventi da gestione di servizi	378.726,48	704.469,64	778.445,00
Variazioni rimanenze	-12.914,14	-	-
<b>Proventi correnti</b>	<b>19.128.920,94</b>	<b>19.997.810,31</b>	<b>19.500.466,00</b>
Personale	6.701.595,91	6.292.472,24	6.442.914,66
Costi di funzionamento	Quote associative	763.737,05	
	Organi istituzionali	63.294,80	3.899.298,64
	Altri costi di funzionamento	3.023.504,40	
Interventi economici	5.162.715,74	6.110.000,00	5.802.595,00
Ammortamenti e accantonamenti	5.465.296,31	5.255.148,77	5.183.922,77
<b>Oneri correnti</b>	<b>21.180.144,21</b>	<b>21.556.919,65</b>	<b>21.447.901,87</b>
<b>Risultato Gestione corrente</b>	<b>-2.051.223,27</b>	<b>-1.559.109,34</b>	<b>-1.947.435,87</b>
Risultato Gestione finanziaria	351.240,75	344.537,84	358.716,36
Risultato Gestione straordinaria	2.434.234,03	900.169,00	898.045,00
Rettifiche Attivo patrimoniale	-3.902,49	-	-
<b>Risultato economico della gestione</b>	<b>730.349,02</b>	<b>-314.402,50</b>	<b>-690.674,51</b>



Circa la situazione patrimoniale, l'assenza di debiti delle tre camere, la forte patrimonializzazione e l'elevato grado di liquidità consente di operare con agilità e sicurezza dovuta all'elevata solidità e all'equilibrio finanziario di breve e lungo termine.

### Attivo dello Stato patrimoniale 2022

Consuntivo 2022	
Immobilizzazioni immateriali	105.373,51
Immobilizzazioni materiali	19.041.416,38
Immobilizzazioni finanziarie	28.617.578,14
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>47.764.368,03</b>
Rimanenze	131.024,27
Crediti di funzionamento	3.990.688,08
Disponibilità liquide	33.989.595,20
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>38.111.307,55</b>
Ratei e risconti attivi	7.798,76
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>85.883.474,34</b>

### Passivo e Patrimonio netto 2022

Consuntivo 2022	
Debiti di finanziamento	0,00
Trattamento di fine rapporto	8.098.649,35
Debiti di funzionamento	5.706.694,74
Fondi per rischi e oneri	3.645.974,42
Ratei e risconti passivi	153.365,42
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>17.604.683,93</b>
Avanzo patrimoniale	58.081.779,94
Riserva di partecipazioni	7.615.442,14
Risultato economico dell'esercizio	2.581.568,33
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>68.278.790,41</b>



Rappresentazione a blocchi degli Impieghi / Fonti della CCIAA TNO anno 2022

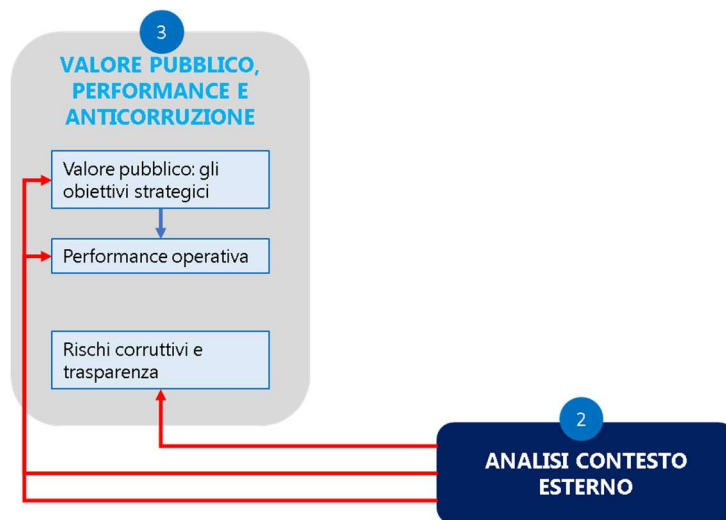
IMMOBILIZZAZIONI	€ 47.764.368,03	PATRIMONIO NETTO	€ 68.278.790,41
ATTIVO CIRCOLANTE (compreso ratei e risconti)	€ 38.119.106,31	TFR DEBITI DI FUNZIONAMENTO FONDI RISCHI ED ONERI RATEI E RISCONTI PASSIVI	€ 8.098.649,35 € 5.706.694,74 € 3.645.974,42 € 153.365,42
<b>TOTALE</b>	<b>€ 85.883.474,34</b>	<b>TOTALE</b>	<b>€ 85.883.474,34</b>

Rappresentazione dei principali indicatori di bilancio:

		2022
SOSTENIBILITA' ECONOMICA	<b>Indice di equilibrio strutturale</b> <u>Valore segnaletico:</u> Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	6,54%
	<b>Equilibrio economico della gestione corrente</b> <u>Valore segnaletico:</u> Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti	110,72%
	<b>Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione</b> <u>Valore segnaletico:</u> Misura la capacità della Camera di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del fondo perequativo	110,85%
	<b>Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti</b> <u>Valore segnaletico:</u> Misura l'incidenza degli Oneri del personale sul totale degli Oneri Correnti.	40,44%
SALUTE FINANZIARIA	<b>Indice di Liquidità immediata</b> <u>Valore segnaletico:</u> Misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate agli impegni di breve periodo	364,82%
	<b>Margine di Struttura finanziaria</b> <u>Valore segnaletico:</u> Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve	407,49%
	<b>Indice di struttura primario</b> <u>Valore segnaletico:</u> Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio	142,95%



## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO



### **SCENARIO SOCIO-ECONOMICO**

Le più recenti stime di Prometeia Spa (Scenari per le economie locali), formulate a ottobre 2023, valutano il valore aggiunto complessivamente prodotto nell'Area della Toscana Nord-Ovest nel 2023 pari a 30.286 milioni di euro (a prezzi correnti), in aumento del +0,4% nell'anno (in termini reali) ma in forte rallentamento rispetto al 2022 quando l'economia dell'Area è cresciuta del +3,8% riportandosi sopra i livelli pre-pandemia.

A sostenere la crescita è stato il comparto dei servizi, salito del +1,5% nell'anno in termini di valore aggiunto prodotto, grazie anche alla ripresa del turismo e dei consumi delle famiglie, mentre per le costruzioni la dinamica positiva si è interrotta dopo un biennio di forti aumenti, per il progressivo venir meno del sostegno delle agevolazioni fiscali, restando comunque su livelli di ricchezza generata elevati. Per le imprese industriali dell'Area il valore aggiunto è invece stimato in calo del -2,6% rispetto all'anno precedente, poco peggio della media regionale, mentre per l'agricoltura la diminuzione segna -4,7 punti percentuali.

All'interno dell'Area si registrano dinamiche ancora positive ma in forte rallentamento per tutti i territori, con oltre tre punti percentuali di crescita in meno rispetto al 2022: Massa-Carrara frena il ritmo di crescita scendendo al +1,0% (dal +4,4% del 2022), mentre per Pisa (+0,4%, dal +3,6%) e Lucca (+0,2%, dal +3,7%) la decelerazione ne porta la dinamica a un passo dalla stagnazione. Nel dettaglio settoriale, il comparto industriale evidenzia una flessione particolarmente accentuata a Lucca (-3,7%) e a Pisa (-2,2%), mentre tiene a Massa-Carrara (-0,1%). Le costruzioni, invece, perdono terreno solamente a Pisa (-2,3%), mentre continuano a crescere a ritmo ridotto nei territori lucchese e apuano. I servizi crescono in tutta l'Area, con uno spunto migliore a Lucca, mentre l'agricoltura segna il passo soprattutto a Pisa.

Per il 2024 viene prevista una dinamica di crescita ancora molto lenta per l'Area, che nel complesso salirebbe del +0,3% con tutti i territori in ulteriore frenata ma ancora positivi: Massa-Carrara (+0,5%), Pisa (0,3%) e Lucca (+0,2%). In particolare, le costruzioni passerebbero in negativo (-4,0%, dopo la fine degli interventi incentivati fiscalmente) e i servizi rallenterebbero al +0,7%, mentre l'industria rimarrebbe stabile e l'agricoltura segnerebbe un lieve recupero (+1,0%) nell'anno.

Nel 2023 il tessuto imprenditoriale si è contraddistinto per una dinamica positiva ma ancora contenuta: le imprese registrate nell'Area a fine settembre erano 105.829 (26,7% del totale regionale), con una crescita della base imprenditoriale limitata al +0,2%, in ulteriore rallentamento rispetto a un 2022 già poco dinamico (+0,5%) e in linea con la media regionale, mentre a livello nazionale l'incremento ha raggiunto il +0,7%. Tra i territori,



Pisa (+0,4%) ha registrato un incremento leggermente superiore a Lucca (+0,2%) e Massa-Carrara (+0,1%).

Quanto alle localizzazioni (sedi e unità locali) registrate nell'Area, si è rilevata una contrazione generalizzata del numero che a fine anno è sceso a 131.059 registrate, per un -1% nei dodici mesi. Pisa, con 52.478 unità, ha segnato un -0,5% nell'anno, segue Lucca con 51.661 e una flessione del -1,4%, mentre Massa-Carrara si è fermata a quota 26.920 rilevando un -1,1% nel periodo.

Il mercato del lavoro aveva registrato un deciso miglioramento nel 2022, con un aumento dell'occupazione e una diminuzione delle persone in cerca di lavoro. Le stime per il primo semestre 2023, elaborate dal Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne su dati Istat, rilevano una crescita occupazionale per le province di Pisa e Massa-Carrara, con la prima che attesta il tasso di occupazione (15-64 anni) al 70% e la seconda che sale al 64,2% (+3,5 punti percentuali), mentre per Lucca nella prima metà del 2023 si sarebbe verificata una contrazione dei livelli occupazionali, previsti al 64,8% dal 67,2% medio del 2022. In calo anche la disoccupazione a Massa-Carrara, con il relativo tasso in lieve miglioramento (8,6%), mentre per Lucca viene stimato in aumento al 7,3% nel semestre, mezzo punto percentuale in più rispetto al 2022, e per Pisa al 6,8% (dal 6,7%).

I Centri per l'Impiego dell'Area hanno ricevuto oltre 162 mila comunicazioni di contratti di lavoro stipulati da parte delle aziende nei primi nove mesi del 2023, un valore in lieve diminuzione (-2,1%) rispetto all'anno precedente quando però il numero di avviamenti al lavoro comunicati era risultato superiore anche al periodo pre-covid. Il numero di contratti è cresciuto a Massa-Carrara (+3,7%) mentre per Lucca (-0,6%) e Pisa (-5,8%) si sono registrate diminuzioni. In lieve calo anche il dato toscano, sceso di 0,7 punti percentuali nel confronto annuale.

Dopo la decisa diminuzione fatta segnare nel 2022, nei primi undici mesi del 2023 la richiesta di ore di Cassa Integrazione Guadagni nell'Area è tornata a crescere (+93%) sfiorando i 7 milioni di ore autorizzate, per il forte incremento rilevato in provincia di Lucca, dove le ore autorizzate sono quadruplicate per il forte incremento della richiesta di ore di CIG straordinaria nel periodo (oltre 2,6 milioni di ore nel periodo). Nel territorio apuano la richiesta di Cassa Integrazione è rimasta stabile, mentre a Pisa ha segnato una lieve diminuzione (-3,7%).

L'indagine Excelsior sui fabbisogni occupazionali delle imprese mette in luce poi un ulteriore incremento delle difficoltà incontrate dalle imprese nel reperimento dei profili professionali ricercati, che a fine 2023 nell'Area superano mediamente un'assunzione in programma su due, prevalentemente per la mancanza di candidati disponibili all'inserimento in azienda.

Nel corso del 2023 si sono rafforzati i segnali di rallentamento dell'economia già rilevati tra la fine del 2022 e l'inizio del 2023. Un deciso contributo alla contrazione dell'industria è arrivato dal progressivo rallentamento della domanda estera, che ha perso slancio nel corso dell'anno.

Le esportazioni dall'Area, pari a 9 miliardi di euro nei primi nove mesi del 2023, sono comunque cresciute del +3,5% rispetto all'anno precedente, un andamento al disotto della media toscana (+8,5%) ma superiore a quella italiana (+1%). La dinamica infra-annuale evidenzia però come a un avvio d'anno decisamente positivo (+8%), siano seguiti i due trimestri centrali dell'anno in rallentamento (+2%) rispetto alle dinamiche più recenti.

A livello territoriale, dopo il forte balzo delle vendite estere del 2022, le province di Lucca e Pisa segnalano una lieve contrazione (rispettivamente -1,7% e -2,4%) pur restando vicine ai massimi storici; Massa-Carrara presenta invece un rimbalzo tecnico (+27,4%) legato in buona parte alla discontinua contabilizzazione di commesse pluriennali del comparto della meccanica. Nello stesso periodo, è diminuito del 5% il valore delle importazioni nell'Area, scese a 4,5 miliardi di euro, segnando un andamento peggiore della Toscana, in lieve crescita, ma meglio dell'Italia che ha perso dieci punti percentuali in valore. La diminuzione degli acquisti esteri è frutto di una flessione più marcata per Pisa (-9%) rispetto a Lucca (-3,6%), mentre Massa-Carrara registra un incremento del +3,4%.

La dinamica dei flussi turistici da gennaio ad agosto 2023, secondo le stime di IRPET, evidenzia come nel corso dei primi 8 mesi dell'anno le presenze turistiche in Toscana non abbiano superato i livelli pre-pandemia (2019), restandone sotto di due punti percentuali. L'incremento sul 2022, molto accentuato nei primi cinque mesi



dell'anno, si è ridimensionato durante l'estate attestando al +5,3% la dinamica complessiva fino ad agosto. La crescita è stata trainata dalla componente internazionale (+14,7%), in particolare dal segmento extra-europeo (+50%) che deve ancora recuperare oltre dieci punti percentuali sul 2019, mentre quello europeo è cresciuto di un ulteriore 2,7%, unico mercato ad aver già superato i livelli pre-pandemia (+8,2% sul 2019). Sono confermate le preoccupazioni rispetto alla debolezza dei mercati nazionale ed interno, con le presenze di toscani (-4,2%) e italiani (-3,7%) in Toscana in calo nel periodo.

Il rallentamento della crescita tendenziale risente per certi aspetti del confronto con l'ottima estate 2022, quando si era verificata una decisa ripresa dei flussi turistici in Toscana. Tuttavia, fatte salve le presenze da fuori Europa, che continuano a crescere a tassi superiori al 20%, a partire da giugno tutti i principali mercati sono passati in negativo: in particolare gli italiani provenienti da fuori Toscana, la cui diminuzione non può non destare preoccupazione per la loro importanza numerica sul turismo regionale, in particolare quello balneare e delle aree rurali interne.

Nei primi 8 mesi del 2023 sono cresciute molto le presenze nelle città d'arte, ancora lontane però dal pieno recupero dei livelli 2019, le destinazioni collinari hanno registrato un ottimo incremento grazie alla spinta degli stranieri, mentre sono diminuite le presenze nelle aree balneari, a causa della componente domestica che ha frenato la ripresa. Nelle aree montane si è rilevato invece un aumento piuttosto contenuto delle presenze dovuto soprattutto alla componente straniera.

L'analisi per ambiti turistici evidenzia come, tra le destinazioni d'arte, Pisa sia vicina al pieno recupero dei livelli pre-pandemia, mentre Lucca li abbia già superati. Tra gli ambiti balneari, la Versilia mostra una lieve crescita delle presenze nei primi otto mesi del 2023, mentre la Riviera apuana una lieve contrazione. Crescono le Terre di Pisa e l'Etruria Volterrana, mentre Lunigiana e Garfagnana e Media Valle del Serchio mantengono i livelli 2022. Le imprese dell'Area percepiscono i brevetti come una leva competitiva fondamentale per promuovere lo sviluppo e proteggere le proprie idee: i dati elaborati da Unioncamere-Dintec evidenziano come le domande per brevetti europei presentate nel 2022 da soggetti residenti nelle province di Pisa, Lucca e Massa-Carrara, e pubblicate dall'European Patent Office, siano state 124 (1.316 prendendo in considerazione gli ultimi 15 anni), il 45% di quelle complessivamente registrate in Toscana, alle quali si aggiungono 193 depositi di marchi comunitari (il 20,3% del totale regionale) e 152 disegni (29,4% della Toscana). La quota più grande di brevetti (84%) è appannaggio delle imprese, mentre il 10% circa è ascrivibile ad enti di ricerca riferibili al territorio pisano, dove si trovano tre università e numerosi centri di ricerca pubblici. Il restante 6% delle domande di brevetto è stato invece registrato da privati. Simile la distribuzione dei richiedenti marchi e disegni, dove a prevalere sono le imprese e i privati, mentre gli enti di ricerca rivestono un ruolo molto marginale.

Le pressioni inflazionistiche causate dalla dinamica dei prodotti energetici e intermedi si sono progressivamente ridotte nel corso del 2023, grazie al calo dei prezzi dell'energia e all'azione della politica monetaria. L'impatto di queste sul potere di acquisto delle famiglie e, in termini più ampi, sulla domanda mondiale, ha iniziato a produrre i suoi effetti proprio nel 2023, complice la persistente intonazione restrittiva della politica monetaria delle principali banche centrali.

La situazione creditizia nell'Area evidenzia come, dopo che nel 2022 le famiglie e le imprese avevano ripreso a spendere attingendo ai risparmi per finanziare le spese rimandate ma anche per coprire l'aumento dei costi causato dall'inflazione o per cercare forme di impiego alternative come il residenziale, la stretta creditizia decisa dalla BCE attraverso un repentino e consistente aumento dei tassi di interesse abbia inciso sul volume di credito richiesto da imprese e famiglie nel 2023, che si è progressivamente ridotto nel corso dell'anno (ultimo dato disponibile: settembre 2023). La contrazione ha interessato in particolar modo il tessuto imprenditoriale, andando a colpire soprattutto le realtà produttive di minori dimensioni e le artigiane che, rispetto alle altre, presentano quote di utilizzo dei fidi accordati molto elevate. I prestiti concessi alle famiglie, in larga parte per acquisto di abitazioni, hanno subito un vistoso rallentamento fino a settembre. La qualità del credito ha mostrato un primo peggioramento, segnalando a settembre un aumento delle criticità per le imprese.



### **Tendenze recenti**

Il 2024 ha preso avvio in un clima decisamente più disteso dal punto di vista dell'inflazione rispetto a come era cominciato il 2023. La corsa dei prezzi appare in raffreddamento, grazie a una riduzione delle spinte dal lato dei costi di produzione e un ridimensionamento delle attese delle imprese sulla dinamica dei prezzi. Le tensioni nelle catene di fornitura internazionali sono rientrate e i prezzi delle materie prime si sono ridimensionati rispetto ai massimi raggiunti nel 2021.

Il 2023, iniziato nel segno di una debole congiuntura economica, ha confermato una crescita dell'economia mondiale relativamente modesta, anche se i timori di recessione non si sono materializzati. La frenata è stata più evidente nei Paesi europei, mentre negli Usa la crescita è stata contenuta nella prima parte dell'anno per poi segnare un incremento più significativo nel trimestre estivo; l'area asiatica ha invece deluso.

L'anno aveva preso avvio con alti livelli di inflazione e tassi d'interesse in salita, e si è concluso con una dinamica dei prezzi in marcata riduzione e con tassi stabili e la prospettiva di una riduzione nei prossimi mesi.

Si è trattato di un anno difficile soprattutto per l'industria, che ha dovuto affrontare difficoltà sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta: la spesa delle famiglie è stata assorbita in misura crescente dai servizi, e ciò è avvenuto in un contesto di elevata inflazione che ne ha ridimensionato il potere d'acquisto; gli investimenti, poi, hanno iniziato a decelerare a causa dell'irrigidimento delle condizioni monetarie e dall'inasprimento delle condizioni di accesso al credito, mentre il commercio mondiale è rimasto debole.

Si è registrato però un progressivo miglioramento delle condizioni dal lato dell'offerta, con i problemi legati alla scarsità di prodotti intermedi per la produzione che sono stati sostanzialmente superati, mentre il costo dei prodotti energetici si è stabilizzato. In tale contesto, anche la domanda estera dovrebbe migliorare.

L'occupazione ha continuato ad aumentare, pur in un contesto di rallentamento dell'economia, spinta dall'aumento dell'offerta di lavoro per la ripresa della partecipazione dopo la pandemia, concorrendo inoltre a moderare la dinamica salariale rispetto agli aumenti dei prezzi registrati.

A fronte di un contesto macroeconomico internazionale nel quale assumono sempre più rilievo le tensioni geopolitiche, l'inflazione, pur in diminuzione negli ultimi mesi, tornerà probabilmente a registrare un temporaneo incremento nel breve periodo. Secondo le proiezioni macroeconomiche per l'area dell'euro formulate a dicembre 2023 dagli esperti dell'Eurosistema, l'inflazione dovrebbe ridursi gradualmente nel corso del 2024, per poi avvicinarsi nel 2025 all'obiettivo del 2 per cento perseguito dal Consiglio direttivo della BCE.

I recenti incrementi dei tassi di interesse continuano a trasmettersi all'economia, frenando la domanda ma contribuendo a contenere la dinamica dei prezzi: nel corso del 2024 si dispiegheranno pienamente gli effetti dei passati aumenti dei tassi e del deterioramento delle condizioni creditizie, mentre si ridimensioneranno gli impatti del superbonus sull'attività della filiera delle costruzioni.

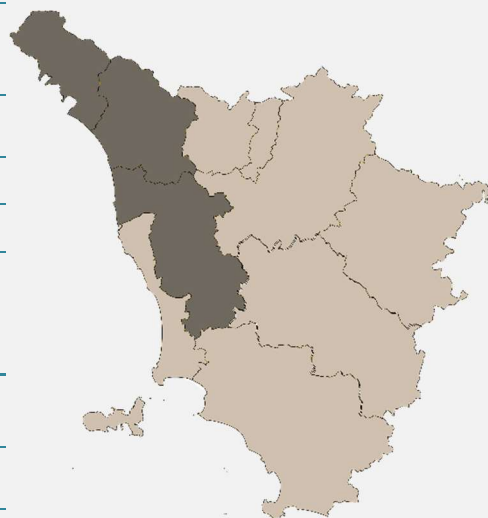
La crescita economica resterebbe contenuta nel breve periodo, ma successivamente si prevede una ripresa per effetto dell'incremento dei redditi reali, allorché le famiglie beneficerebbero del contenimento dei prezzi e dell'aumento delle retribuzioni, che dovrebbe scongiurare un ulteriore peggioramento del quadro congiunturale.

In definitiva, il 2024 inizia con una riduzione dei rischi d'inflazione, ma il pericolo di un andamento dell'economia peggiore di quanto scontato dai mercati e dalle banche centrali resta ancora elevato.



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

Comuni	87	
Superficie	5.373 kmq	
Popolazione	985.886	(residenti a ottobre 2023)
Popolazione straniera	87.835	(residenti a dicembre 2022)
Valore aggiunto	30,3 MLD € +0,4%	(anno 2023, a prz. correnti) var % vs 2022 a prz. costanti (Prometeia Spa)
Export	11,6 MLD € +14,4%	(anno 2022) var % vs 2021
Imprese registrate	105.829	(dicembre 2023)
Unità locali	25.230	(dicembre 2023)
Imprese attive	90.361	
↳ di cui straniere	12.085	
↳ di cui giovanili	6.794	(dicembre 2023)
↳ di cui femminili	20.898	
Occupati	418.279 +3,4%	(anno 2022) var % vs 2021
Disoccupati	31.535 -26,1%	(anno 2022) var % vs 2021
Tasso di disoccupazione (%)	7,0% -2,5 pp	(anno 2022) var vs 2021
Turisti (presenze totali)	7.739.864 +25,9%	(anno 2022) var % vs 2021
Credito (prestiti vivi)	22,3 MLD € -2,7%	(ottobre 2023) var % vs ottobre 2022



### **ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO**

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

Ciclo della performance:

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

Anticorruzione e trasparenza:

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

Pari opportunità:

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



Fabbisogni del personale:

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

Lavoro agile:

- Legge 22 maggio 2017, n. 81 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato"
- "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)" D.L. 19 maggio 2020, n. 34, art. 263, comma 4 bis, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77
- Decreto Ministeriale POLA, 9 dicembre 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione
- Decreto Ministeriale 8 ottobre 2021, "Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle Pubbliche Amministrazioni"
- Direttiva del Ministro per PA del 29 dicembre 2023 sul Lavoro agile

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

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

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

Nel corso dell'ultimo trentennio la Toscana si è scoperta vulnerabile alle crisi che si sono succedute. Nessun territorio è stato risparmiato, ma in alcuni di questi alla crisi è corrisposto un progressivo declino dei sistemi produttivi locali (es. del cuoio-calzature e tessile-abbigliamento) e del loro tessuto sociale, mettendo in discussione modelli locali di sviluppo in passato capaci di coniugare crescita economica e capitale sociale. Si tratta di contesti nei quali i fenomeni di criminalità organizzata possono trovare maggiori facilità di innesto, in quanto intervengono in situazioni in cui sono venuti a mancare equilibri conseguiti nel tempo sia dal lato economico che sociale.

Per l'analisi delle vicende giudiziarie nell'ambito territoriale regionale si fa riferimento al "Sesto Rapporto sui Fenomeni di Criminalità Organizzata e Corruzione in Toscana", relativo all'anno 2021, frutto di un programma di ricerca in collaborazione tra la Regione Toscana e la Scuola Normale Superiore di Pisa, e presentato a dicembre 2022 (al momento della redazione del presente paragrafo la settima edizione del rapporto non è stata ancora presentata). Il rapporto esamina l'evoluzione dei fenomeni corruttivi e di criminalità organizzata in Toscana individuandone le principali dinamiche di sviluppo e riproduzione criminale, anche alla luce delle perduranti



condizioni di crisi economico-sociale prodotte dall'emergenza sanitaria.

Gli episodi di criminalità organizzata registrati in Toscana nel corso del 2021 confermano l'esistenza di una cosiddetta "variante" toscana, ovvero la presenza di specificità territoriali nella proiezione criminale delle mafie nazionali e transnazionali sul territorio regionale.

Dall'analisi emergono almeno tre tendenze di interesse rispetto alle forme di imprenditorialità mafiosa con sede in Toscana:

- 1) l'elevata diversificazione economica dei settori interessati da fenomeni di penetrazione criminale. Le attività economiche hanno alcuni fattori accumulanti che ne spiegano la condivisa vulnerabilità e appetibilità da parte di operatori con pregiudizi antimafia: a) l'elevata territorialità che contraddistingue molte di queste attività economiche (costruzioni/escavazioni e trasporto); b) l'elevata dipendenza dalla regolazione e dalla contrattazione pubblica (rifiuti, gioco, scommesse, costruzioni); c) il basso livello tecnologico delle attività nella gran parte dei casi emersi;
- 2) la matrice degli investimenti criminali è variegata come i settori economici interessati;
- 3) la multi-territorialità della proiezione economica raggiunta dagli operatori, coinvolti su più province.

Emerge anche una dinamica inedita, che vede la Toscana come sede legale di imprese sotto condizionamento mafioso il cui centro di attività non è sul territorio toscano ma in altre regioni del paese, incluse quelle di origine dei soggetti coinvolti. Il tutto per garantire un maggiore grado di occultamento dell'impresa.

L'analisi dei principali episodi di proiezione criminale riferibili alla criminalità organizzata avvenuti in Toscana nel 2021 ha identificato 45 casi, connotati da un'elevata capacità di penetrazione soprattutto di soggetti riconducibili a organizzazioni di origine 'ndranghetista (47% dei casi), tanto nei traffici illeciti su larga scala che interessano il territorio regionale (es. narcotraffico), quanto nell'economia legale. Per numerosità dei casi seguono gli episodi con matrice mista e straniera (26%), camorristica (19%), siciliana (3%) e altre (5%).

La distribuzione degli episodi avvenuti nel 2021 per tipologia di settore illecito vede prevalere forme di criminalità economica (45%), in misura uguale sia per attività di riciclaggio che per la commissione di altri reati connessi (es. reati fiscali, truffe e frodi). In entrambi i casi si tratta spesso di attività realizzate non per il solo beneficio del gruppo criminale, ma anche per soggetti imprenditoriali locali, interessati ad acquisire "servizi" criminali di questa natura. Seguono il traffico di stupefacenti (18%), episodi riconducibili a estorsione/usura (10%), favoreggiamento all'immigrazione clandestina e criminalità ambientale (entrambi 6%).

Rispetto alla proiezione nei settori dell'economia legale, gli episodi del 2021 confermano la prevalenza degli investimenti nel settore privato rispetto alla più tradizionale penetrazione nel mercato dei contratti pubblici: nello specifico, il settore immobiliare (24%), le costruzioni e l'estrazione/cave (17%), i rifiuti (13%) e gli appalti (11%).

L'economia sommersa, i settori economici a legalità debole e quelli nei quali sono più diffuse forme di criminalità economica, finanziaria e ambientale costituiscono il principale canale di infiltrazione criminale delle mafie nel territorio toscano, ma la capacità di penetrazione criminale è in aumento anche in settori e distretti produttivi rilevanti sia sotto il profilo economico che per l'azione di monitoraggio e regolazione pubblica (es. tessile, conciario, rifiuti).

Rispetto alle attività di riciclaggio, secondo i dati dell'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) di Banca d'Italia nel I° semestre 2023 sono state 966 le segnalazioni di operazioni sospette ricevute e relative a soggetti residenti nell'Area della Toscana Nord-Ovest, il 21% del totale regionale, in aumento del 4% rispetto a quelle pervenute nel corrispondente periodo del precedente anno. L'incremento ha interessato i territori di Lucca, dove sono state effettuate 436 segnalazioni (+10%) e di Pisa dove le segnalazioni sono salite a 348 (+14%), mentre per la provincia apuana si è registrata una flessione delle segnalazioni del -19%, a quota 182 nel semestre.

A livello nazionale le segnalazioni continuano a crescere: nei primi sei mesi del 2023 la UIF ha ricevuto 77.693 segnalazioni di operazioni sospette, in aumento del 4,7% rispetto a quelle pervenute nel primo semestre del 2022, seppur in calo rispetto al picco registrato nel semestre precedente (-4,4%).



Il principale apporto segnaletico è stato fornito da banche e Poste, che hanno inviato più della metà delle segnalazioni ricevute (54%) e dagli Intermediari e operatori finanziari (30%), in particolare degli Istituti di moneta elettronica (14%); sono cresciute le segnalazioni effettuate dai prestatori di servizi di gioco (8% del totale) e dai notai e dal Consiglio Nazionale del Notariato (5%).

### ***I fenomeni corruttivi***

L'analisi condotta sui fenomeni corruttivi in Toscana per l'anno 2021 dalla Scuola Normale Superiore di Pisa mette in evidenza l'emergere di numerosi fattori di criticità legati all'emergenza sanitaria da Covid-19 e alle ricadute negative a livello socio-economico che la stessa ha causato.

Dall'analisi delle statistiche giudiziarie del Distretto toscano sono emersi andamenti di interesse in riferimento ai delitti contro la Pubblica Amministrazione:

- una complessiva riduzione delle iscrizioni di procedimenti per questa tipologia di delitti rispetto all'anno precedente (da 3.777 nel 2020 a 3.659 nel 2021; -3%) con, nello specifico:
  - a) una diminuzione dei procedimenti per peculato (106 proc., -39% rispetto al 2020);
  - b) un aumento dei procedimenti per il reato di concussione (17 proc., +31%);
  - c) un calo contenuto dei procedimenti per corruzione (67 proc., -4%);
- la Toscana si posiziona all'11° posto su scala nazionale per reati contro la P.A. con 8,7 reati per 100mila abitanti, al disotto della media nazionale pari a 10,0. Anche per i reati di concussione e corruzione il dato toscano si colloca sotto la media nazionale (rispettivamente 0,4 e 1,7 per 100mila ab.), mentre per il reato di peculato la Toscana risulta essere la seconda regione in Italia (dopo il Molise) con 3,6 reati per 100mila ab. (media nazionale: 1,8).

Dall'analisi su più di 470 eventi di potenziale e presunta corruzione emersi su scala nazionale, come codificati dal progetto C.E.C.O., è stato possibile identificare 39 episodi di potenziale corruzione nel territorio toscano nel 2021 (circa l'8% del totale nazionale) in aumento del +143% rispetto al 2020.

Tra i casi di corruzione si segnala un significativo aumento di episodi nell'attività contrattuale pubblica, che si conferma l'area più sensibile al rischio di corruzione, saliti a 19 dai 9 dell'anno precedente, con un'incidenza maggiore nel settore degli appalti per opere pubbliche. Si segnalano anche 6 casi nel settore delle verifiche, 3 nella sanità e 3 nel governo del territorio.

Numerose vicende emerse dall'avvio dell'Osservatorio (2016) indicano lo slittamento del "baricentro" negoziale degli scambi occulti a favore di attori privati, professionisti e imprenditori. Nel 2021 gli imprenditori sono risultati presenti in 19 dei 39 episodi di potenziale corruzione rilevati, i liberi professionisti in 9 casi (in crescita dai 2 del 2020), mentre i comuni cittadini in 2 casi, così come sono state 2 le evidenze di presenze mafiose o criminali nei reticoli corruttivi.

Nel 2021 sono stati 22 i casi di attori politici coinvolti in eventi di potenziale corruzione (circa il 56% dei casi), in crescita rispetto al passato (6 casi nel 2020). Sono aumentati anche gli episodi che hanno visto il coinvolgimento di funzionari e dipendenti pubblici, con un totale di 31 casi se si sommano a questi i manager pubblici e i soggetti nominati in enti pubblici. Emerge inoltre il coinvolgimento di medici del SSN (5 casi), di docenti universitari (4) e di magistrati (3).

Dall'analisi dei 68 episodi di potenziale corruzione ritenuti più rilevanti a partire dallo studio della rassegna stampa e delle fonti giudiziarie dal 2016 al 2021, emerge come il 29,4% delle vicende presenti i tratti tipici della corruzione sistemica, perché caratterizzate da un numero ampio di attori coinvolti e un elevato radicamento dei





corrispondenti meccanismi di regolazione delle pratiche occulte. Nel 48,5% dei casi si tratta di corruzione "consuetudinaria", praticata regolarmente entro ambiti più circoscritti di attività politico-amministrativa e tra un numero limitato di attori che trovano nella reiterazione dei contatti l'opportunità di maturare stabili relazioni fiduciarie. In circa un terzo dei casi (24) si sono invece rilevate forme di corruzione occasionale frutto dell'incontro tra potenziali corrotti e corruttori.

Con 30 casi nel periodo 2016-21 il settore degli appalti si conferma tra le aree più "sensibili" al rischio corruzione nel territorio toscano; seguono i controlli (11 vicende), le concessioni (6), la sicurezza (5), i concorsi pubblici (4) e quindi una pluralità di altri ambiti specifici di intervento pubblico.

Le evidenze raccolte nella Ricerca rivelano un processo di consolidamento dei network illegali, che mostrano un'elevata capacità adattiva e di resilienza, e confermano il coinvolgimento "sistemico" di una gamma estesa di soggetti che spesso formano reticoli ampi e solidamente strutturati di relazioni, sviluppatesi lungo un esteso arco temporale.

Sempre più spesso, poi, si registra la presenza di figure professionali con competenze tecniche (giuridico-notarili, contabile-finanziario, ingegneristico-architettonico, etc.) nei circuiti della corruzione, quali soggetti con un ruolo cruciale e in alcuni casi decisivo per la realizzazione degli scambi occulti.

Viene segnalato poi come l'affluire delle risorse provenienti dal PNRR possa costituire un fattore di rischio in quanto potrebbero riproporsi condizioni di "emergenza" legate in particolare all'esigenza di completare nei tempi la realizzazione di progetti, opere e investimenti. In questo scenario, i gruppi criminali potrebbero giocare ruoli diversi, sia come diretti beneficiari dei finanziamenti, mediante emissari diretti o imprese colluse, sia in qualità di garanti e "regolatori" di reti di scambi e relazioni occulte tra i soggetti coinvolti, accompagnando lo sviluppo di meccanismi corruttivi nell'attuazione dei progetti.

### **La delittuosità nell'Area Toscana Nord-Ovest nel 2022**

Nei territori della Toscana Nord-Ovest, nel corso del 2022 (ultimo anno disponibile) sono stati denunciati 37.511 delitti, un valore in aumento del +8% (+2.768 denunce) rispetto al 2021, ma 5 punti percentuali sotto i valori del 2019, corrispondenti a 2mila delitti in meno. Il più elevato numero di denunce si è registrato in provincia di Pisa, dove il numero di delitti ha superato quota 17 mila (17.329) segnando un incremento del +15% rispetto al 2021; seguono il territorio lucchese con 13.858 denunce e un incremento del 7%, mentre nella provincia apuana le denunce sono state 6.324, in calo del 5% rispetto a un anno prima.

Il tasso di delittuosità, dato dal numero di reati segnalati ogni 100 mila residenti, nel 2022 è risalito a 3.804 per la Toscana Nord-Ovest, restando sotto la media regionale che ha toccato quota 4.186 e in linea con il valore nazionale. All'interno dell'Area, Pisa presenta il valore più elevato con 4.159 delitti denunciati ogni 100 mila residenti, mentre Lucca (3.631) e Massa-Carrara (3.366) presentano dati più contenuti.

Le diverse tipologie di reati denunciati producono effetti molto differenti in termini di allarme sociale e percezione del livello di sicurezza da parte dei cittadini.

Considerando i reati violenti, che destano grande preoccupazione per la loro gravità, ovvero gli omicidi tentati e quelli consumati e altri reati contro la persona (minacce, percosse, lesioni dolose, violenze sessuali, sequestri di persona), i territori dell'Area nel 2022 presentano valori relativamente contenuti e inferiori alla media toscana. L'incidenza sulla popolazione degli omicidi volontari, consumati o tentati, è inferiore alla media regionale (1,3 contro 1,7, in valore assoluto 13 denunce), così come gli omicidi colposi (25 denunce di cui 14 omicidi stradali). Anche per gli altri reati violenti l'incidenza nell'Area risulta al disotto del valore medio toscano: lesioni dolose (111,9 ogni 100 mila residenti), minacce (98), percosse (21,7) e violenze sessuali (11,3 su 100 mila).



Se le misure restrittive imposte dall'emergenza sanitaria avevano portato a una forte riduzione dei reati predatori (furti in abitazione, borseggi e rapine), che nel 2020 avevano toccato valori molto bassi, con l'allentamento delle limitazioni alla mobilità e ai contatti sociali tali tipologie di reato sono tornate a crescere, rimanendo però ancora sotto i valori registrati nel periodo pre-pandemia. Le tipologie di delitto più perpetrate restano i furti, con 17.709 denunce presentate nel 2022 (1.795,7 ogni 100 mila residenti), particolarmente i furti in abitazioni, in auto in sosta, con destrezza e in esercizi commerciali; per tale tipologia di reati si rilevano valori particolarmente elevati a Pisa (2.151 per 100 mila ab.), mentre Lucca (1.723) e soprattutto Massa-Carrara (1.155) presentano valori molto più contenuti. Restano significative anche le denunce per danneggiamento (426 ogni 100 mila ab.), particolarmente nel territorio apuano (545,6).

Il crescente ricorso al web per i pagamenti online e per la gestione dei rapporti di credito mantiene elevata la vulnerabilità verso le truffe e le frodi informatiche (4.250 denunce), che nel 2022 si sono attestate a 431 ogni 100mila ab. (in lieve calo), con un valore particolarmente elevato per Lucca (517), e verso i delitti informatici cresciuti del 50% nell'anno a 64,5 ogni 100 mila ab.

Le violazioni della normativa sugli stupefacenti, reati che caratterizzano molte realtà urbane, vedono 48 denunce ogni 100 mila abitanti nell'Area, un valore complessivamente inferiore al dato toscano (56) e in diminuzione negli ultimi anni.



### 3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

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

La Camera di Commercio della Toscana Nord Ovest ha definito la propria vision in modo chiaro, perfettamente in linea con l'obiettivo di creare valore per gli stakeholders della nuova Camera TNO, diventando nel quinquennio di mandato il partner di riferimento per lo sviluppo economico del sistema istituzionale e produttivo delle tre province di competenza.

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

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

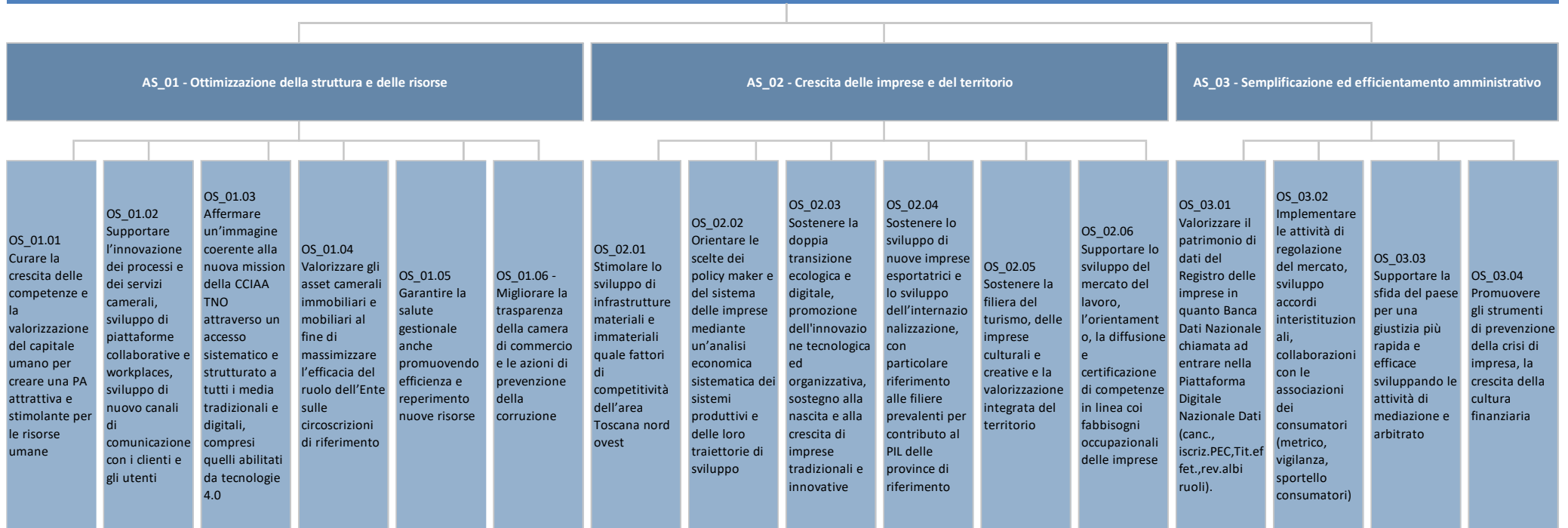
Il piano di mandato ha identificato tre ambiti strategici:

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



## ALBERO DELLA PERFORMANCE

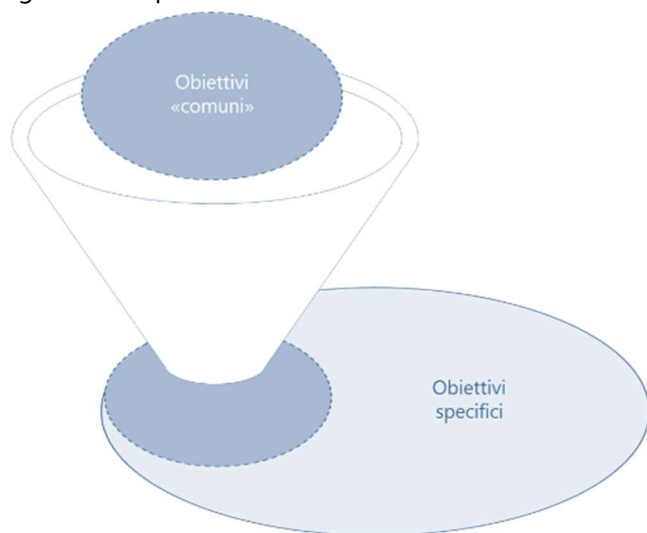
Affermare l'ente camerale quale soggetto in grado di creare valore mediante la formazione continua delle proprie risorse umane, l'innovazione dei processi, la valorizzazione dei propri asset. Promuovere l'innovazione e la doppia transizione ecologica e digitale dei sistemi produttivi locali attraverso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



## 3.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici

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

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



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

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

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

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

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

Per la definizione dei risultati da conseguire, i cd “target”, sia a livello di mandato quinquennale che a livello di risultati annuali, la CCIAA TNO ha confrontato i propri risultati qualitativi e quantitativi conseguiti nel primo semestre 2023, con quelli del cluster dimensionale delle “Camere grandi” di cui fa parte la CCIAA TNO, ed ha impostato i principali target in termini sfidanti rispetto alla media di tale cluster dimensionale.

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

- implementazione delle iniziative e progetti finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale con i relativi target nazionali per cluster dimensionale;
- armonizzazione ed efficientamento dei servizi istituzionali;
- continuità delle iniziative/progetti avviati nel 2023 a supporto del sistema delle imprese locali;
- capacità di cogliere anche le opportunità offerte dal Programma di Ripresa e Resilienza (Recovery Plan) e



di sviluppare azioni in linea con gli obiettivi della politica di coesione UE 2021-2027 e con gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU.

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

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

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

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





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

<b>MISSIONE - 011 - Competitività e sviluppo imprese</b>					
<b>PROGRAMMA - 005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo</b>					
<b>OS_01.02 - Supportare l'innovazione dei processi e dei servizi camerati, sviluppo di piattaforme collaborative e workplaces, sviluppo di nuovi canali di comunicazione con i clienti e gli utenti (Peso: 16,66%)</b>					
<b>Risorse 2024</b>	4.000,00 Euro				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	
IS_0102_A3.1_02 - Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM  Misura la capacità della Camera di raggiungere i target delle attività camerati attraverso attività di comunicazione multicanale.  (Peso: 100,00%)	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n" / Numero imprese attive al 31.12	≥ 25%	≥ 25%	≥ 25%	Efficacia
<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>Risorse 2024</b>	66.675,00 Euro				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	
IS_0201_Infrastrutt - Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato.  Esprime l'impegno camerale sulla tematica infrastrutturale del territorio  (Peso: 100,00%)	Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato	≥ 3 N.	≥ 3 N.	≥ 3 N.	Efficacia
<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>Risorse 2024</b>	210.000,00 Euro				
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	
IS_0202_AnalisiEcon - Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese  Esprime la capacità della Camera di analizzare i sistemi produttivi del territorio e i trends settoriali per offrire elementi di stimolo alla competitività delle imprese.  (Peso: 100,00%)	Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese	≥ 11 N.	≥ 11 N.	≥ 12 N.	Qualità





**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>Risorse 2024</b>		1.889.300,00 Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	
IS_0203_OC_TD_01 - Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese Misura la numerosità dei self assessment e/o assessment guidati della maturità digitale condotti dal PID (anche eseguiti da remoto) (Peso: 25,00%)	N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID	≥ 150 N.	≥ 230 N.	≥ 270 N.	Volume
IS_0203_OC_TD_02 - Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID Indica il numero di eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID (Peso: 25,00%)	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	≥ 30 N.	≥ 30 N.	≥ 30 N.	Volume
IS_0203_OC_TD_03 - Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID (Peso: 25,00%)	N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID	≥ 700 N.	≥ 830 N.	≥ 910 N.	Volume
IS_0203_OC_TD_04 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 Indica il numero totale di imprese (utenti unici) assistite a vario titolo attraverso i PID per quel che riguarda i servizi di digitalizzazione e tecnologie 4.0 rispetto al totale di imprese attive al 31/12 (escluse le attività locali) (Peso: 25,00%)	N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno / Numero imprese attive al 31.12	≥ 0,25 N.	≥ 0,36 N.	≥ 0,47 N.	Efficacia

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

<b>Risorse 2024</b>		1.486.600,00 Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	
IS_0205_EC19.1 - Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione Misura il valore del diritto annuale (al netto dell'accantonamento) restituito al tessuto economico mediante gli Interventi economici. (Peso: 100,00%)	( Interventi economici + Totale costi della macro-funzione D ) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	≥ 85%	≥ 85%	≥ 85%	Efficacia

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

<b>Risorse 2024</b>		323.820,00 Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	
IS_0206_StudOrient - N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera Misura l'impegno della Camera sul fronte della formazione e dell'orientamento al lavoro. (Peso: 100,00%)	N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera	≥ 550 N.	≥ 600 N.	≥ 600 N.	Efficacia



**MISSIONE - 012 - Regolazione dei mercati**

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

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

<b>Risorse 2024</b>		235.500,00 Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	
IS_0301_C1.1_07 - Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese. (Peso: 25,00%)	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	<= 2,50 gg	<= 2,50 gg	<= 2,50 gg	Qualità
IS_0301_OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12 (Peso: 25,00%)	N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31.12	>= 35 %	>= 38 %	>= 38 %	Efficacia
IS_0301_OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive al 31/12* *N. dispositivi (certificati: primo rilascio e rinnovi) di firma digitale (smart card e token) (Peso: 25,00%)	(N. strumenti digitali (primo rilascio + rinnovo) / Numero imprese attive al 31.12)*100	>= 11 N	>= 11 N	>= 11 N	Efficacia
IS_0301_Cancellaz - Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative (tutte le forme giuridiche) dell'informazione per le imprese mediante iniziative continue volte alla cancellazione d'ufficio di imprese non più operative (tutte le forme giuridiche) (Peso: 25,00%)	Conclusione del procedimento di cancellazione e/o archiviazione di imprese non più operative	>= 800 N.	>= 1.000 N	>= 1.000 N	Qualità

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

<b>Risorse 2024</b>		18.000,00 Euro			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>
		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	
IS_0302_ActivRegMerc - Numero verifiche utenti metrici effettuate nell'anno N rispetto all'anno N-1 Esprime la volontà camerale di tutelare imprese e consumatori attraverso attività di verifica volta a prevenire comportamenti illeciti (Peso: 100,00%)	Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno corrente (N) / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno precedente (N -1)	>= 1,05 N	>= 1,01 N	>= 1,01 N	Efficienza



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

<b>Risorse 2024</b>	181.000,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia
		2024	2025	2026	
IS_0303_MedConcilN-1 - Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno N rispetto all'anno N-1 Esprime la volontà camerale di collaborare, attraverso strumenti di giustizia alternativa, alla sfida del paese di rendere la giustizia più rapida ed efficace (Peso: 100,00%)	Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno attuale (N) / Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno precedente (N-1)	≥ 1 N.	≥ 1 N.	≥ 1 N.	Volume

**OS\_03.04 - Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa, la crescita della cultura finanziaria (Peso: 25,00%)**

<b>Risorse 2024</b>	115.000,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia
		2024	2025	2026	
IS_0304_CrisiImprN-1 - N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno N rispetto all'anno N-1 (Peso: 100,00%)	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 N.	≥ 1 N.	Volume

**MISSIONE - 016 - Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo**

**PROGRAMMA - 005 - Internazionalizzazione e Made in Italy**

**OS\_02.04 - Sostenere lo sviluppo di nuove imprese esportatrici e lo sviluppo dell'internazionalizzazione, con particolare riferimento alle filiere prevalenti per contributo al PIL delle province di riferimento (Peso: 16,66%)**

<b>Risorse 2024</b>	1.154.700,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia
		2024	2025	2026	
IS_0204_OC_Int_01 - Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione Misura la numerosità delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione (promozione, formazione, seminari, ecc.) (Peso: 33,00%)	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione	≥ 700 N.	≥ 700 N.	≥ 700 N.	Volume
IS_0204_OC_Int_02 - Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati Esprime il volume di attività degli incontri e degli eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema (Peso: 33,00%)	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	≥ 40 N.	≥ 40 N.	≥ 40 N.	Volume
IS_0204_OC_Int_03 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione Misura l'incidenza delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese esportatrici (Peso: 34,00%)	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione / N. imprese esportatrici	≥ 20%	≥ 21%	≥ 22%	Efficacia



**MISSIONE - 032 - Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche**

**PROGRAMMA - 002 - Indirizzo politico**

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

<b>Risorse 2024</b>	78.000,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia
		2024	2025	2026	
IS_0103_ProtocIntesa - Protocolli di intesa sottoscritti (Peso: 100,00%)	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	≥ 5 N.	≥ 5 N.	≥ 5 N.	Volume

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

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

<b>Risorse 2024</b>	57.500,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia
		2024	2025	2026	
IS_0101_DFP1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative (Peso: 33,00%)	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno N / ( Unità di personale dipendente (TI+TD) + Numero di dirigenti (compreso SG))	≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%	Struttura
IS_0101_IndagPeople - Rilevazione benessere organizzativo Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente (Peso: 33,00%)	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	≥ 1 N.	≥ 1 N.	≥ 1 N.	Efficienza
IS_0101_SvilCompDig - Sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale promossa dal PNRR Indica la percentuale di dipendenti (non dirigenti) a tempo indeterminato coinvolti nella formazione funzionale alla transizione digitale (Peso: 34,00%)	N. di dipendenti a tempo indeterminato che hanno ottenuto la certificazione syllabus-programma "Competenze digitali per la PA" / Numero dipendenti TNO a tempo indeterminato (escluso Dirigenti) anno N	≥ 75%	≥ 78%	≥ 80%	Qualità

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

<b>Risorse 2024</b>	48.000,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia
		2024	2025	2026	
IS_0104 - Indice di struttura primario Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio. (Peso: 50,00%)	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	≥ 135%	≥ 135%	≥ 135%	Salute economica
IS_0104_EffEnerg - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente Esprime la volontà della Camera di monitorare e contenere nel tempo i consumi di energia elettrica (Peso: 50,00%)	N. kWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N). / N. kWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1).	≤ 97%	≤ 97%	≤ 97%	



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

Risorse 2024		39.000,00 Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia
		2024	2025	2026	
<p>IS_0105_EC07 - Capacità di generare proventi aggiuntivi</p> <p>Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria.</p> <p>(Peso: 25,00%)</p>	<p>Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)</p>	≥ 9%	≥ 10%	≥ 10%	Efficacia
<p>IS_IS0102_EC27 - Indice equilibrio strutturale</p> <p>Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali</p> <p>(Peso: 25,00%)</p>	<p>Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - Oneri strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale) ) / Proventi strutturali (Proventi correnti -</p>	≥ 5%	≥ 10,5%	≥ 16%	Salute economica
<p>IS_0105_DAConfronto - Confronto sulla % di incasso Diritto annuale con il cluster CCIAA grandi di Pareto anno N-2</p> <p>Rileva l'efficacia della riscossione del DA rapportata al cluster delle CCIAA grandi di Pareto con riferimento anno N-2</p> <p>(Peso: 25,00%)</p>	<p>% di incasso DA / % di incasso DA cluster CCIAA grandi</p>	≥ 75%	≥ 75%	≥ 75%	Efficacia
<p>IS_0105_TempestPag - Tempestività dei pagamenti (MEF): ≤ 0</p> <p>Misura la tempestività dei pagamenti ed è calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento.</p> <p>(Peso: 25,00%)</p>	<p>somma per ciascuna fattura per transazione commerciale, dei gg effettivi tra data di scadenza fattura o richiesta equivalente di pagamento e data pagamento ai fornitori moltiplicata per importo dovuto / somma degli importi pagati nel periodo di riferimento.</p>	≤ 0 N.	≤ 0 N.	≤ 0 N.	Efficacia



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

Risorse 2024		2.500,00 Euro				
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	
		2024	2025	2026		
IS_0106_DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV (Peso: 50,00%)	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	≥ 0,97 N	= 1,00 N.	= 1,00 N.	Efficacia	
IS_0106_CustomUtenza - Miglioramento della soddisfazione utenti - Indagine continua ISR con risultati ≥ a "soddisfatto", pari al livello 4 su una scala 1-5 Esprime la costante attenzione della Camera alla soddisfazione dei propri utenti rilevata mediante un'indagine "continua" di customer satisfaction realizzata tramite ISR (Peso: 50,00%)	Numero punteggi = o > a "4 - soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari dell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR / Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR	≥ 72%	≥ 75%	≥ 75%	Qualità	

**RAPPRESENTAZIONE DEL VALORE PUBBLICO**

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

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI	BSC	MISSIONE
01. AFFERMARE L'ENTE CAMERALE QUALE SOGGETTO IN GRADO DI EROGARE SERVIZI A VALORE AGGIUNTO MEDIANTE LA FORMAZIONE CONTINUA DELLE PROPRIE RISORSE UMANE, L'INNOVAZIONE DEI PROCESSI, LA VALORIZZAZIONE DEI PROPRI ASSET	01.01 - Curare la crescita delle competenze e la valorizzazione del capitale umano per creare una PA attrattiva e stimolante per le risorse umane	APPRENDIMENTO E CRESCITA	032 SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI PA
	01.02 - Supportare l'innovazione dei processi e dei servizi camerali, sviluppare piattaforme collaborative e workplaces e nuovi canali di coinvolgimento con i clienti e gli utenti	PROCESSI INTERNI	011 COMPETITIVITA' IMPRESE
	01.03 - Affermare un'immagine coerente alla nuova mission della Camera della Toscana Nord Ovest attraverso un accesso sistematico e strutturato a tutti i media tradizionali e digitali, ivi compresi quelli abilitati dalle tecnologie 4.0	UTENTI - IMPRESE - TERRITORIO	032 SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI PA
	01.04 - Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento	ECONOMICO - FINANZIARIO	
	01.05 - Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse		



	01.06 - Migliorare la trasparenza della Camera di Commercio e le azioni di prevenzione della corruzione	PROCESSI INTERNI	
02. - PROMUOVERE LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEI SISTEMI ECONOMICI LOCALI MEDIANTE IL SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE E ALLA CRESCITA DEL CAPITALE UMANO, L'ACCESSO A NUOVI MERCATI, LA PROMOZIONE DEI PRODOTTI TURISTICI E DEL PATRIMONIO CULTURALE	02.01 - Stimolare lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali quale fattori di competitività dell'area Toscana nord ovest	UTENTI - IMPRESE - TERRITORIO	011 COMPETITIVITA' IMPRESE
	02.02 - Orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese mediante una analisi economica sistematica dei sistemi produttivi e delle loro traiettorie di sviluppo		
	02.03 - Sostenere la doppia transizione ecologica e digitale, promozione dell'innovazione tecnologica ed organizzativa, sostegno alla nascita e alla crescita di imprese tradizionali e innovative		
	02.04 - Sostenere lo sviluppo di nuove imprese esportatrici e lo sviluppo dell'internazionalizzazione, con particolare riferimento alle filiere prevalenti per contributo al PIL delle province di riferimento		
	02.05 - Sostenere la filiera del turismo, delle imprese culturali e creative e la valorizzazione integrata del territorio		
	02.06 - Supportare lo sviluppo del mercato del lavoro, l'orientamento, la diffusione e certificazione di competenze in linea coi fabbisogni occupazionali delle imprese.		
03. - CONTRIBUIRE A CREARE LE CONDIZIONI DI COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA ECONOMICO TERRITORIALE DIFFONDENDO LA TRASPARENZA E LA LEGALITÀ SUI MERCATI, NELLE RELAZIONI FRA IMPRESE E FRA IMPRESE E CONSUMATORI, SUPPORTANDO LA SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E LA DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI DI EROGAZIONE DEI SERVIZI, E PROMUOVENDO FORME DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA	03.01 - Valorizzare il patrimonio di dati del registro delle imprese in quanto Banca Dati Nazionale chiamata ad entrare nella Piattaforma Digitale Nazionale Dati (cancellazioni, iscrizione PEC, Titolare effettivo, revisione albi e ruoli, ecc.)	PROCESSI INTERNI	012 REGOLAZIONE DEI MERCATI
	03.02 - Implementare le attività di regolazione del mercato, sviluppo accordi interistituzionali, collaborazioni con le associazioni dei consumatori (metrico, vigilanza, sportello consumatori )	UTENTI - IMPRESE - TERRITORIO	
	03.03 - Supportare la sfida del paese per una giustizia più rapida e efficace sviluppando le attività di mediazione e arbitrato		
	03.04 - Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa, la crescita della cultura finanziaria		



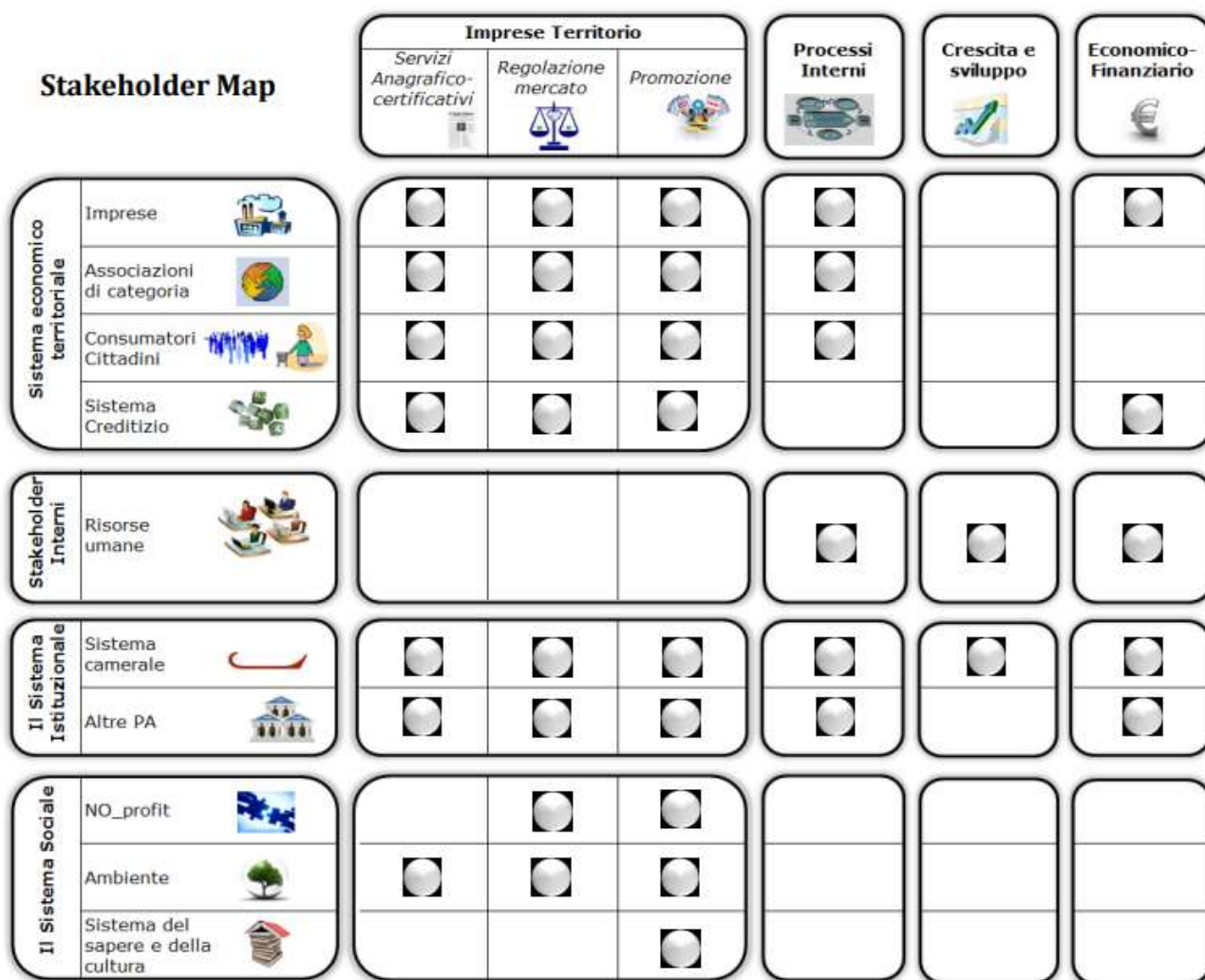
### Efficientamento energetico

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

### La valutazione della soddisfazione percepita dall'utenza

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

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







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

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

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

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

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

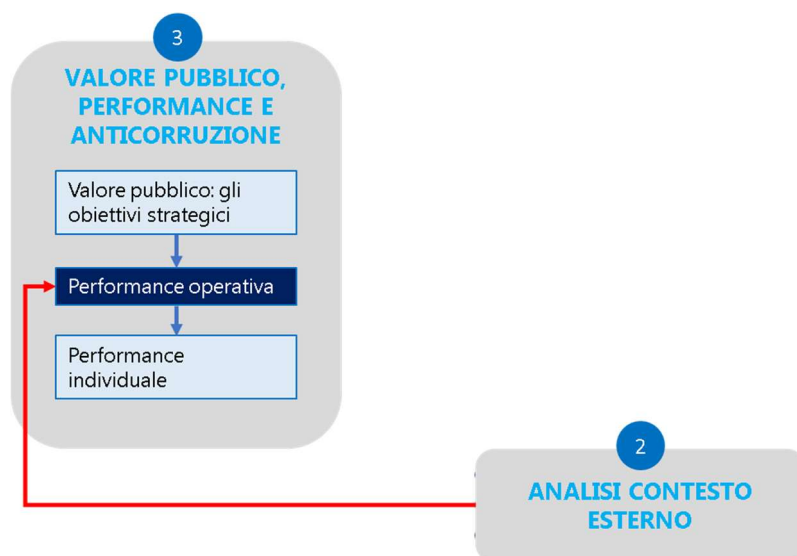
Nel corso dell'anno, attraverso la propria Azienda Speciale ISR è stata condotta un'indagine per monitorare il contributo dell'Ente al "benessere economico, sociale e ambientale" dei propri utenti e stakeholder, che parte dall'analisi dei servizi "obbligatori" (DM 7 marzo 2019) sulla base delle linee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

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

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

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

## 3.2 – Performance operativa



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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Per l'anno 2024 le risorse integrative saranno connesse direttamente al grado di raggiungimento dei 16 obiettivi strategici individuati dalla Relazione Previsionale e Programmatica – più volte già ricordati in precedenza - per come misurati in termini di indicatori e target annuali e ai connessi obiettivi, indicatori e target operativi.

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

## 3.3 – Pari opportunità

### **Il contesto interno**

Il tema delle pari opportunità costituisce un elemento di fondamentale importanza nell'ottica dello sviluppo delle risorse umane, destinato all'incremento delle performance di qualsiasi tipo di organizzazione e ancor più nelle Pubbliche Amministrazioni, dove si caratterizza come elemento trasversale per il perseguimento della missione e dei valori che guidano le attività ed i processi decisionali, sia di carattere strategico che operativo.

Le amministrazioni pubbliche, infatti, sono tenute, come disposto dal Codice delle pari opportunità (D. lgs. 198/2006) e dal D. Lgs. 165/2001, ad adottare il Piano Triennale per le azioni positive 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 febbraio 2023; le misure previste per il triennio 2023 - 2025 sono state adottate, per la prima volta nel nuovo Ente, all'interno del Piano Integrato Attività ed Organizzazione (PIAO), approvato dalla Giunta camerale entro il 31 marzo 2023. Analoga procedura sarà adottata per l'anno 2024 entro il 31 gennaio, in coerenza con la normativa vigente.

Al fine di individuare all'interno del Piano specifiche azioni di intervento per favorire le pari opportunità e assicurare a tutti i dipendenti la possibilità di svolgere il proprio lavoro in un contesto organizzativo sicuro, inclusivo e attento a prevenire eventuali situazioni di malessere e di disagio, è opportuno partire dalla considerazione di alcuni aspetti essenziali riferibili all'anno precedente, attinenti ad aspetti organizzativi generali e di significativo impatto per il



personale, nonché all'indagine sul benessere organizzativo all'interno dell'Ente.

Il contesto interno della Camera della Toscana Nord-Ovest al 01.01.2024 è caratterizzato dalla presenza di 119 dipendenti, di cui 69% donne e 31% uomini. Il personale risulta quindi diminuito di tre unità ed è ulteriormente aumentata la percentuale di appartenenti al genere femminile (nel 2022 erano per il 68% donne e per il 32% uomini); la predominanza del genere femminile appare, quindi, netta. Tale dato evidenzia la sostanziale assenza di ostacoli di genere nell'accesso al lavoro.

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

La prima indagine di clima è stata effettuata nel dicembre 2022 ed è stata replicata nel dicembre 2023. L'indagine è stata effettuata utilizzando le linee guida ed i modelli predisposti dall'A.N.A.C. ed ha riguardato tre specifici ambiti del contesto in cui si svolge l'attività lavorativa:

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

Durante l'anno sono stati adottati numerosi atti di significativo impatto su tutto il personale.

In primo luogo, con diversi ordini di servizio, è stata compiutamente definita la micro organizzazione dell'Ente.

Considerato, poi, il nuovo sistema di classificazione del personale in vigore dal 1° aprile 2023, come definito dal CCNL del 16/11/2022, si è proceduto con l'adozione del sistema dei profili professionali per la Camera assegnando ad ogni dipendente il profilo sulla base dell'appartenenza alla propria area professionale e alla collocazione organizzativa.

Sempre in ragione delle novità apportate dal CCNL è stata adottata la disciplina delle Elevate qualificazioni per l'Ente.

Per concludere i passaggi più significativi derivanti dalla prima applicazione del CCNL per il triennio 2019-2021, è stato adottato il disciplinare per l'utilizzo del welfare integrativo della Camera.

Considerato il documento metodologico "Syllabus delle competenze digitali per la PA" del Dipartimento della Funzione Pubblica relativo alla formazione delle competenze digitali del personale pubblico, è stato registrato sulla piattaforma Syllabus tutto il personale appartenente all'Area degli Istruttori che non era già in possesso di certificazione, allo scopo di effettuare l'assessment relativo al programma "Competenze digitali per la PA". Ciò consente al dipendente di definire il punto di partenza delle conoscenze specifiche con riferimento alle 11 competenze digitali presenti in Syllabus e quindi procedere alla formazione mirata a conseguire un livello di padronanza superiore per almeno 8 delle 11 competenze descritte nel Syllabus. Questo percorso ha interessato 60 dipendenti ed ha rappresentato un'effettiva opportunità di crescita professionale in quanto ha dato la possibilità di ottenere una certificazione dei livelli formativi conseguiti.

Nel mese di settembre del 2023, in concomitanza con il primo anno di vita della nuova Camera, è stato organizzato un momento formativo nell'ambito del progetto "COSTRUIAMO TOSCANA NORD-OVEST", destinato a tutto il personale in forma plenaria, caratterizzato da aspetti innovativi e molto coinvolgenti. Si è trattato di un evento di Teatro-formazione incentrato sul tema della leadership ed ispirato alla storia di Nelson Mandela organizzato presso il Gran Teatro Puccini di Torre del Lago. L'evento, la cui portata, anche solo dal punto di vista organizzativo, era senz'altro di alto livello, era specificamente indirizzato alla formazione dei dipendenti della Camera.

In considerazione del particolare momento attraversato dall'Ente, caratterizzato da una forte spinta nel



cambiamento organizzativo, nel corso del 2023 è stato attivato uno sportello di ascolto allo scopo di supportare il personale interessato nell'affrontare situazioni di maggior stress lavorativo. Lo sportello, gestito da un esperto professionista, ha avuto essenzialmente lo scopo di dare un concreto contributo al dipendente nell'analisi del proprio disagio al fine di individuarne le possibili cause, ma anche possibili soluzioni a livello personale e organizzativo, sempre assicurando piena riservatezza. Al termine del periodo previsto (31.12.2023), risultano aver fatto ricorso allo sportello n. 10 persone (22 colloqui complessivi).

L'ampiezza e l'intensità delle iniziative e delle attività (in tutte le Aree e trasversalmente rispetto ad esse), che hanno caratterizzato l'anno 2023, hanno fatto sì che risultino tuttora da individuare metodologie di lavoro che consentano, da un lato, di rendere effettivo il coinvolgimento attivo del Comitato rispetto ai momenti decisionali interni più significativi e di più largo impatto; dall'altro, dare adeguata formazione/informazione a tutti i colleghi in merito al Comitato stesso e ai i suoi compiti, stabilendo una modalità di comunicazione efficace con il personale.

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

## **OBIETTIVI E AZIONI POSITIVE PER IL TRIENNIO 2024 – 2026**

### **Obiettivo 1) PROMUOVERE IL RUOLO DEL CUG**

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

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

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

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

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

### **Obiettivo 2) FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITA'**

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

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

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



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

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

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

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

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

**Azione 1:** approvazione del piano annuale della formazione.

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

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

### **Obiettivo 4) CONCILIAZIONE TEMPI DI LAVORO/FAMIGLIA**

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

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

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

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

### **Obiettivo 5) CONSOLIDARE LA PROMOZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA QUALITÀ DELL'AMBIENTE DI LAVORO**

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



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

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

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

## 3.4 – Performance individuale

Gli obiettivi individuali, come anticipato, sono strettamente correlati - secondo la metodologia del "cascading" - alla strategia dell'Ente e contribuiscono, secondo una sequenza di rapporti causa-effetto, alla realizzazione della stessa. Di seguito si rappresentano gli obiettivi 2024 derivanti direttamente dal PIRA 2024, integrati dagli obiettivi di Area per l'anno 2024.

### CCIAA Toscana Nord Ovest OBIETTIVI DEL SEGRETARIO GENERALE ANNO 2024

PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	TARGET
<b>01_OB_SG - PIRA CCIAA TNO - 01 Cruscotto Segretario generale - Dott.ssa MARTELLI</b>				
1,38%	IS_0102_A3.1_02 - Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM	Misura la capacità della Camera di raggiungere i target delle attività camerali attraverso attività di comunicazione multicanale.	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n" / Numero imprese attive al 31.12	>= 25%
1,38%	IS_0301_C1.1_07 - Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese.	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	<= 2,50 gg
1,38%	IS_0301_Cancellaz - 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	>= 800 N.
1,38%	IS_0105_DACConfronto - Confronto sulla % di incasso Diritto annuale con il cluster CCIAA grandi di Pareto anno N-2	Rileva l'efficacia della riscossione del DA rapportata al cluster delle CCIAA grandi di Pareto con riferimento anno N-2	% di incasso DA / % di incasso DA (media cluster CCIAA grandi)	>= 75%
1,38%	IS_0101_DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative progettate anche in collaborazione con Unioncamere	N. di dipendenti (personale dirigente e non) che hanno seguito attività formative per un totale di almeno 24h nell'anno N / ( Unità di personale dipendente (TI+TD) + Numero di dirigenti (compreso SG) )	90%



1,38%	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	> = 0,97 N.
1,38%	IS_0104_EC05.1 - Indice di struttura primario	Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	> = 135%
1,38%	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 (CCIAA) + Proventi da gestione di beni e servizi (CCIAA) / Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA)	> = 9%
1,38%	IS_0205_EC19.1 - Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	Misura il valore del diritto annuale (al netto dell'accantonamento) restituito al tessuto economico mediante gli Interventi economici.	(Interventi economici + Totale costi della macro-funzione D) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	> = 85%
1,38%	IS_0102_EC27 - Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]	> = 5%
1,38%	IS_0106_CustomUtenza - Miglioramento della soddisfazione utenti - 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 / Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR	> = 72%
1,38%	IS_0206_StudOrient - N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera	Misura l'impegno della Camera sul fronte della formazione e dell'orientamento al lavoro.	N. di studenti che hanno partecipato a percorsi di orientamento alle professioni e PCTO organizzati dalla Camera	> = 550 N.
1,38%	IS_0304_CrisilmprN-1 - N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno N rispetto all'anno N-1		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.
1,38%	IS_0201_Infrastrutt - Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato.	Esprime l'impegno camerale sulla tematica infrastrutturale del territorio	Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio sul tema delle infrastrutture nel quinquennio di mandato	> = 3 N.





1,38%	IS_0303_MedConcilN-1 - Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno N rispetto all'anno N-1	Esprime la volontà camerale di collaborare, attraverso strumenti di giustizia alternativa, alla sfida del paese di rendere la giustizia più rapida ed efficace	Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno attuale (N) / Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno precedente (N-1)	> = 1 N.
1,37%	IS_0302_ActivRegMerc - Numero verifiche utenti metrici effettuate nell'anno N rispetto all'anno N-1	Esprime la volontà camerale di tutelare imprese e consumatori attraverso attività di verifica volta a prevenire comportamenti illeciti	Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno corrente (N) / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno precedente (N -1)	> = 1,05 N.
1,38%	IS_0204_OC_Int_01 - Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione	Misura la numerosità delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione (promozione, formazione, seminari, ecc.)	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione	> = 700 N.
1,38%	IS_0204_OC_Int_02 - Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati	Esprime il volume di attività degli incontri e degli eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	> = 40 N.
1,38%	IS_0204_OC_Int_03 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione	Misura l'incidenza delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese esportatrici	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione / N. imprese esportatrici	> = 20%
1,38%	IS_0301_OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale	Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12	N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31.12	> = 35%
1,38%	IS_0301_OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali	Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive al 31/12*     *N. dispositivi (certificati: primo rilascio e rinnovi) di firma digitale (smart card e token)	N. strumenti digitali (primo rilascio + rinnovo) / 100 imprese attive al 31/12	> = 11 N.
1,38%	IS_0203_OC_TD_01 - Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese	Misura la numerosità dei self assessment e/o assessment guidati della maturità digitale condotti dal PID (anche eseguiti da remoto)	N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID	> = 260 N.
1,37%	IS_0203_OC_TD_02 - Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID	Indica il numero di eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	> = 30 N.
1,38%	IS_0203_OC_TD_03 - Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID	Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID	N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID	> = 900 N.



1,38%	IS_0203_OC_TD_04 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0	Indica il numero totale di imprese (utenti unici) assistite a vario titolo attraverso i PID per quel che riguarda i servizi di digitalizzazione e tecnologie 4.0 rispetto al totale di imprese attive al 31/12 (escluse le attività locali)	N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno / 100 imprese attive al 31/12	$\geq 0,46$ N.
1,38%	IS_0103_ProtocolIntesa - Protocolli di intesa sottoscritti	Esprime la capacità della Camera di creare sinergie sul territorio	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	$\geq 5$ N.
1,38%	IS_0202_AnalisiEcon - Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese	Esprime la capacità della Camera di analizzare i sistemi produttivi del territorio e i trends settoriali per offrire elementi di stimolo alla competitività delle imprese.	Realizzazione di studi e/o indagini finalizzate ad orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese	$\geq 11$ N.
1,38%	IS_0104_EffEnergy - 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 corrente (N). / N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1).	$\leq 97\%$
1,38%	IS_0101_IndagPeople - Rilevazione benessere organizzativo	Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	$\geq 1$ N.
10,00%	IS_0105_Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Misura la tempestività dei pagamenti ed è calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (PCC)	$\leq 0$ N.
<b>OBIETTIVI DI AREA</b>				
7%	Coordinamento e supervisione procedure per assunzione di nuove unità di personale	Coordinamento e supervisione procedure per assunzione di nuove unità di personale	attuazione annualità 2024 del Piano Triennale delle assunzioni	100%
5%	Coordinamento azioni di efficientamento e di riorganizzazione della logistica degli spazi delle sedi camerali	Coordinamento predisposizione del progetto complessivo di ristrutturazione sede Lucca e del progetto di razionalizzazione degli spazi al piano terra sede Carrara	definizione progetti	=2



5%	Coordinamento attività dell'azienda speciale ISR in sinergia con l'azione camerale	Misura la percentuale di attività/interventi realizzati rispetto a quelli approvati e previsti nell'anno	Realizzazione del programma di attività 2024 approvato dal CDA	>= 95%
4%	Analizzare la situazione dell'organizzazione camerale complessiva (comprensiva dei bracci operativi ISR, ISI, Lucca Promos, Lucca Intec) a due anni dall'accorpamento e alla luce degli esiti definire possibili interventi migliorativi	Analizzare la situazione dell'organizzazione camerale a due anni dall'accorpamento e alla luce degli esiti definire possibili interventi migliorativi	report alla Giunta	entro 31/12
4%	Attuazione delle decisioni della Giunta sulla razionalizzazione delle partecipate lucchesi	Attuazione delle decisioni della Giunta sulla razionalizzazione delle partecipate lucchesi	attuazione razionalizzazione partecipate lucchesi	entro luglio
3%	SMVP prima applicazione, individuazione eventuali criticità e definizione interventi migliorativi		aggiornamento SMVP successivo alla conclusione del processo di prima applicazione	entro 31/12
7%	Grado di realizzazione del programma promozionale	Misura la percentuale di attività/interventi realizzati rispetto a quelli approvati e previsti nell'anno	interventi economici previsti nel Preventivo anno N / interventi economici a consuntivo anno N	>=95%
6%	Incidenza Interventi economici sugli Oneri correnti	Misura la capacità dell'Ente di destinare una quota significativa delle risorse camerali ad interventi economici sul totale degli Oneri correnti.	Interventi economici / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	>=32%
7%	Coordinamento ciclo della performance	Misura l'attenzione dedicata alla predisposizione dei documenti relativi al ciclo della performance e al relativo monitoraggio	n. di non conformità rilevate da OIV sul ciclo performance TNO (PIAO, Relazione Performance, SMVP, monitoraggio performance)	=0
2%	Miglioramento continuo	Misura la capacità di migliorare la performance camerale nel tempo	conseguimento di risultati pari o superiori alla media del cluster dimensionale anno N-1 sugli indicatori del cruscotto Pareto inseriti negli obiettivi di Ente	>= 90%



**CCIAA Toscana Nord Ovest**  
**OBIETTIVI DIRIGENTE AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA E SERVIZI DIGITALI**  
**ANNO 2024**

PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	TARGET
02_OB_DIRIG_ANAGRAFB - PIRA 2024 - 02 Cruscotto Dirigente area "ANAGRAFICO CERTIFICATIVA E SERVIZI DIGITALI" - Dott.ssa BRUNI				
3,00%	IS_0301_C1.1_07 C1.1_07 - Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese.	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	<= 2gg
5,00%	IS_0301_Cancellaz - 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.
5,00%	IS_0105_DAConfronto - Confronto sulla % di incasso Diritto annuale con il cluster CCIAA grandi di Pareto anno N-2	Rileva l'efficacia della riscossione del DA rapportata al cluster delle CCIAA grandi di Pareto con riferimento anno N-2	% di incasso DA / % di incasso DA cluster CCIAA grandi	>= 75%
2,00%	IS_0101_DFP 1.3 DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative progettate anche in collaborazione con Unioncamere	N. di dipendenti (personale dirigente e non) che hanno seguito attività formative per un totale di almeno 24h nell'anno N / (Unità di personale dipendente (TI+TD) + Numero di dirigenti (compreso SG) )	>=90%
1,00%	IS_0106_DFP 4.3 DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	>= 0,97 N.
2,00%	IS_0102_EC27 EC27 - Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali  ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]	>= 5%



5,00%	IS_0106_CustomUtenza - Miglioramento della soddisfazione utenti - Indagine continua ISR con risultati $\geq$ 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 / Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR	$\geq 72\%$
5,00%	IS_0301_OC_TBS_02 OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale	Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12	N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31.12	$\geq 35\%$
5,00%	IS_0301_OC_TBS_03 OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali	Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive al 31/12* dispositivi (certificati: primo rilascio e rinnovi) di firma digitale (smart card e token)	N. strumenti digitali (primo rilascio + rinnovo) / 100 imprese attive al 31/12	$\geq 0,11 N.$
5,00%	IS_0301_ProtocIntesa - Protocolli di intesa sottoscritti		Numero di protocolli di intesa sottoscritti	$\geq 5 N.$
1,00%	IS_0104_EffEnerg - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente	Esprime la volontà della Camera di monitorare e contenere nel tempo i consumi di energia elettrica	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N). / N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1)	$\leq 97\%$
4,00%	IS_0101_IndagPeople - Rilevazione benessere organizzativo	Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	$\geq 1 N.$
10,00%	IS_0105_Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Misura la tempestività dei pagamenti ed è calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (PCC)	$\leq 0 N.$



**OBIETTIVI DI AREA**

15,00%	Migliorare la qualità dei dati del RI	Predisposizione di un progetto triennale di messa a punto dell'organizzazione, anche in vista di un riequilibrio della dotazione organica dell'area conseguente alle fuoriuscite di personale, teso a mantenere elevati standard di prestazione dei servizi in linea con la media del cluster e la definizione delle modalità operative, anche avvalendosi di tecnologie avanzate, per la cancellazione massiva di tutte le imprese non più operative (tutte le forme giuridiche) entro il 2026	presentazione progetto operativo pluriennale di dettaglio al SG	entro giugno
10,00%	Migliorare la sinergia con gli ordini professionali delle tre province al fine di migliorare il servizio reso	Sistematico ascolto delle criticità e richieste provenienti dagli ordini professionali	Adozione di soluzioni organizzative e prassi in grado di soddisfare le esigenze emerse dall'ascolto dei Commercialisti delle tre province come da verbali di almeno tre riunioni	>=3
10,00%	Avvio e consolidamento della nuova organizzazione dell'Area Anagrafica	Misura la capacità di riorganizzare le procedure interne, armonizzandole al fine di erogare un servizio di qualità in tutte le sedi camerali	Sede legale di Viareggio: attuazione di un orario di lavoro annuale allineato a quello già operativo presso le tre sedi principali	entro marzo
10,00%	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
		Adozione della Carta dei servizi con livelli di servizio sfidanti e in linea con i benchmark di sistema	Grado di rispetto indicatori target servizi di competenza	>=96%
2,00%	SMVP: prima applicazione	SMVP prima applicazione, individuazione eventuali criticità e definizione interventi migliorativi		aggiornamento SMVP successivo alla conclusione del processo di prima applicazione



**CCIAA Toscana Nord Ovest**  
**OBIETTIVI DIRIGENTE AREA AMMINISTRAZIONE, BILANCIO E PATRIMONIO**  
**ANNO 2024**

PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	TARGET
<b>03_OB_DIRIG_AMMIN_G - PIRA CCIAA TNO - 03 - Cruscotto Dirigente area "AMMINISTRAZIONE BILANCIO E PATRIMONIO" - Dott.ssa GUARDATI</b>				
5,00%	IS_0105_DAConfronto - Confronto sulla % di incasso Diritto annuale con il cluster CCIAA grandi di Pareto anno N-2	Rileva l'efficacia della riscossione del DA rapportata al cluster delle CCIAA grandi di Pareto con riferimento anno N-2	% di incasso DA / % di incasso DA (media cluster CCIAA grandi)	>= 75%
2,00%	IS_0101_DFP 1.3 DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative progettate anche in collaborazione con Unioncamere	N. di dipendenti (personale dirigente e non) che hanno seguito attività formative per un totale di almeno 24h nell'anno N / ( Unità di personale dipendente (TI+TD) + Numero di dirigenti (compreso SG) )	>=90%
1,00%	IS_0106_DFP 4.3 DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	>= 0,97 N.
1,00%	IS_0104_EC05.1 EC05.1 - Indice di struttura primario	Misura la capacità delle CCIAA di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	>= 135%
1,00%	IS_0105_EC07 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 (CCIAA) + Proventi da gestione di beni e servizi (CCIAA) / Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA)	>= 9%
1,00%	IS_0102_EC27 EC27 - Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali  ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]	>= 5%
2,00%	IS_0106_CustomUtenza - Miglioramento della soddisfazione utenti - 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 / Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR	>= 72%



3,00%	IS_0301_ProtocIntesa - Protocolli di intesa sottoscritti		Numero di protocolli di intesa sottoscritti	>= 5 N.
3,00%	IS_0104_EffEnerg - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente	Esprime la volontà della Camera di monitorare e contenere nel tempo i consumi di energia elettrica	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N). / N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1).	<= 97%
4,00%	IS_0101_IndagPeople - Rilevazione benessere organizzativo	Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	>= 1 N.
10,00%	IS_0105_Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Misura la tempestività dei pagamenti ed è calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (PCC)	<= 0 N.
<b>OBIETTIVI DI AREA</b>				
10,00%	Proseguimento attività di ottimizzazione della gestione del patrimonio immobiliare SEDE LUCCA	Appartamenti ex BPL sede Lucca: aggiudicazione	Adozione provvedimento di aggiudicazione bando cessione immobili	entro 15/05
15,00%		Pianificazione operativa delle decisioni assunte dalla Giunta in merito alla sede di Lucca	pianificazione attività per la tempestiva attuazione	entro 30 gg da ogni delibera di Giunta che delinea le scelte di razionalizzazione
10,00%	Proseguimento attività di ottimizzazione della gestione del patrimonio immobiliare SEDE CARRARA	Avvio lavori di riqualificazione energetica della sede di Carrara: realizzazione progetto relamping	sostituzione lampade	entro 31/12
20,00%		Museo del marmo: completamento lavori di ristrutturazione immobile	conclusione lavori di ristrutturazione immobile	entro dicembre 2024
10,00%	Proseguimento attività di ottimizzazione della gestione del patrimonio immobiliare SEDE PISA	Riqualificazione ingresso di Via Benedetto Croce	riqualificazione ingresso con portineria e parete video	entro novembre
		Sostituzione porte per garantire maggiore sicurezza alla sede	Sostituzione porte accesso Via B. Croce e Piazza Vittorio Emanuele II, 3	entro luglio
		Trasferimento archivio storico sede Pisa	Ricollocazione archivio storico in altra sede camerale	entro 31/12





2,00%	SMVP: prima applicazione	SMVP prima applicazione, individuazione eventuali criticità e definizione interventi migliorativi	aggiornamento SMVP successivo alla conclusione del processo di prima applicazione
-------	--------------------------	---	---

**CCIAA Toscana Nord Ovest**  
**OBIETTIVI DIRIGENTE AREA REGOLAZIONE DEL MERCATO - INTERIM DR.SSA BRUNI**  
**ANNO 2024**

PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	TARGET
<b>02_OB_DIRIG_RdM_INTB - PIRA CCIAA TNO - 02 Cruscotto Dirigente AD INTERIM area "REGOLAZIONE DEL MERCATO" - Dott.ssa BRUNI</b>				
4,00%	IS_0101_DFP 1.3 DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative progettate anche in collaborazione con Unioncamere	N. di dipendenti (personale dirigente e non) che hanno seguito attività formative per un totale di almeno 24h nell'anno N / (Unità di personale dipendente (TI+TD) + Numero di dirigenti (compreso SG))	> = 90%
4,00%	IS_0106_DFP 4.3 DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	> = 0,97 N.
4,00%	IS_0105_EC07 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 (CCIAA) + Proventi da gestione di beni e servizi (CCIAA) / Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA)	> = 9%
4,00%	IS_0102_EC27 EC27 - Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali  ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]	> = 5%



4,00%	IS_0106_CustomUtenza - Miglioramento della soddisfazione utenti - 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 / Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR	>= 72%
4,00%	IS_0303_MedConcilN-1 - Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno N rispetto all'anno N-1	Esprime la volontà camerale di collaborare, attraverso strumenti di giustizia alternativa, alla sfida del paese di rendere la giustizia più rapida ed efficace	Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno attuale (N) / Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno precedente (N-1)	>= 1 N.
4,00%	IS_0302_ActivRegMerc - Numero verifiche utenti metrici effettuate nell'anno N rispetto all'anno N-1	Esprime la volontà camerale di tutelare imprese e consumatori attraverso attività di verifica volta a prevenire comportamenti illeciti	Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno corrente (N) / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno precedente (N -1)	>= 1,05 N.
4,00%	IS_0301_ProtocIntesa - Protocolli di intesa sottoscritti		Numero di protocolli di intesa sottoscritti	>= 5 N.
4,00%	IS_0104_EffEnerg - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente	Esprime la volontà della Camera di monitorare e contenere nel tempo i consumi di energia elettrica	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N). / N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1).	<= 97%
4,00%	IS_0101_IndagPeople - Rilevazione benessere organizzativo	Rileva il grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente	Risultato dell'indagine di People dell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1	>= 1 N.
10,00%	IS_0105_Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Misura la tempestività dei pagamenti ed è calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (PCC)	<= 0 N.
<b>Obiettivi di Area</b>				
10%	Miglioramento continuo delle procedure interne e della collaborazione tra i Servizi appartenenti ad Aree diverse	Misura la capacità di riorganizzare le procedure interne, armonizzandole mediante l'attuazione di una procedura trasversale volta a migliorare il processo sanzionatorio che, entro il 31/12, elimini le criticità rilevate ad inizio anno.	N. di criticità rilevate al 31/12	= 0
10%	Presidio delle attività inerenti la Conciliazione/mediazione, arbitrato, regolazione mercato, sanzioni	Coordinamento della riorganizzazione dei processi attinenti la mediazione-conciliazione, arbitrato, sanzioni	adozione dei relativi atti dirigenziali	entro dicembre



30%		assicurazione il rispetto dell'equilibrio economico nel servizio di mediazione e arbitrato	totale ricavi - totale costi (diretti e indiretti)	> = 0
-----	--	--	--	-------

**CCIAA Toscana Nord Ovest**  
**OBIETTIVI DIRIGENTE AREA REGOLAZIONE DEL MERCATO - INTERIM DR.SSA GUARDATI**  
**ANNO 2024**

PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	TARGET
<b>03_OB_DIRIG_RdM_IntG - PIRA CCIAA TNO - 03 Cruscotto Dirigente AD INTERIM area "REGOLAZIONE DEL MERCATO" - Dott.ssa GUARDATI</b>				
4,40%	IS_0101_DFP 1.3 DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative progettate anche in collaborazione con Unioncamere	N. di dipendenti (personale dirigente e non) che hanno seguito attività formative per un totale di almeno 24h nell'anno N / (Unità di personale dipendente (TI+TD) + Numero di dirigenti (compreso SG) )	> =90%
4,40%	IS_0106_DFP 4.3 DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione	Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	> = 0,97 N.
4,40%	IS_0105_EC07 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 (CCIAA) + Proventi da gestione di beni e servizi (CCIAA) / Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA)	> = 9%
4,40%	IS_0102_EC27 EC27 - Indice equilibrio strutturale	Indica la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali  ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]	> = 5%
4,40%	IS_0106_ Miglioramento della soddisfazione utenti - 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 / Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR	> = 72%



4,50%	IS_0304_Promozione strumenti di prevenzione della crisi di impresa	Esprime l'attenzione alla diffusione degli strumenti di prevenzione della crisi di impresa	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.
4,50%	IS_0301_- Protocolli di intesa sottoscritti	Esprime la volontà di creare sinergie sul territorio	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	>= 5 N.
4,50%	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 corrente (N). / N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1).	<= 97%
4,50%	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.
10,00%	IS_0105_Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)	Misura la tempestività dei pagamenti ed è calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento.	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (PCC)	<= 0 N.
Obiettivi di Area				
40%	Presidio delle attività inerenti l'OCC, CN e PAT-LIB: Sviluppo sinergie con Enti/organizzazione del territorio	Ricerca di sinergie sul territorio per lo sviluppo delle attività dell'Organismo di Composizione delle crisi	stipula convenzioni con i Comuni del territorio per le attività OCC	>=1
10%		Coordinamento organizzazione eventi promozionale	organizzazione eventi promozionali	>=3



## 3.5 Rischi corruttivi e trasparenza

Il presente Piano, secondo quanto previsto dalla L. 190/2012, ha ad oggetto l'individuazione delle iniziative necessarie, nonché gli adeguati assetti organizzativi e gestionali, per prevenire, rilevare e contrastare i fenomeni corruttivi e di malfunzionamento negli ambiti interessati da potenziali rischi di corruzione nell'esercizio delle attività istituzionali della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest.

La Camera adotta il Piano di prevenzione dell'Ente relativo al triennio 2024-2026 nell'ambito dell'adozione del PIAO, entro il 31 gennaio 2024, come precisato nel Comunicato del Presidente approvato dal Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione del 10 gennaio 2024.

Alla data di redazione del primo Piano per la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest (anno 2023), non era stata ancora definita la micro-organizzazione dell'Ente, pertanto, anche in sede di definizione dell'analisi di rischio si era dovuto necessariamente conto dell'adozione dei provvedimenti di riordino complessivo in tempi successivi rispetto all'adozione del Piano stesso.

Con OdS n. 15 del 27/06/23 è stata definita la micro struttura dell'Ente e con l'OdS n. 16 di pari data è stato adottato l'Organigramma funzionale; ad entrambi sono state apportate alcune modifiche relative ad una area funzionale dell'Ente con OdS n. 32 del 19/12/23.

Dal punto di vista dell'insieme di regole che la nuova Camera si è trovata a dover definire in un'ottica di armonizzazione progressiva delle procedure adottate dalle tre Cciao pre-accorpamento, sono stati fatti notevoli passi avanti nel corso del 2023. La definizione di regole certe e uniformi svolge un ruolo essenziale al fine di dare chiarezza nelle relazioni a tutti i livelli, uniformare prassi e procedure, cementare valori condivisi all'interno dell'Ente, contribuire a diffondere all'esterno della Camera una nuova immagine dell'Ente per tutte le province di competenza. Sono, questi, tutti tasselli fondamentali anche per gli aspetti più strettamente riconducibili all'ambito trasparenza e anticorruzione.

Si riportano alcuni dei principali atti regolamentari/disciplinari/linee guida adottati dagli Organi camerali o dai dirigenti dell'Ente nel corso del 2023.

Regolamenti/disciplinari adottati da Giunta e/o Consiglio di carattere generale o attinenti all'organizzazione dell'Ente:

- Codice di comportamento dei dipendenti (delibera n. 51 del 31/03/2023)
- Carta dei servizi camerali (delibera n. 52 del 31/03/2023)
- Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi (delibera n.73 del 3/05/23)
- Regolamento whistleblowing (delibera n.173 del 13/12/23)
- Regolamento sui procedimenti amministrativi (delibera n.145 dell'11.10.23)
- Regolamento sulle domande di accesso e del registro degli accessi (delibera n.100 del 22/06/23)

Altri atti a contenuto generale:

- Regolamento per la realizzazione di interventi promozionali diretti e per la concessione di contributi, sovvenzioni, sussidi, ausili finanziari e per l'attribuzione di vantaggi economici in conformità con l'art. 12 della l. 7 agosto 1990, n. 241 (delibera n.61 del 24/04/23)
- Linee guida Unioncamere per l'assegnazione del domicilio digitale (delibera n. 13 del 31/01/2023)
- Adozione del disciplinare per l'assegnazione d'ufficio dei domicili digitali alle imprese (det. n. 5 del 14/02/23)
- Criteri relativi al procedimento di verifica dei requisiti per l'avvio di attività disciplinate da leggi speciali (det. n. 7 del 14/02/23)
- Criteri relativi al procedimento di annotazione di impresa artigiana nella sezione speciale (det. n. 6 del 14/02/23)
- Disciplinare per la cancellazione d'ufficio di società di capitali in liquidazione (det. n. 19 del 17/03/23)
- Regolamento di mediazione ed atti complementari al funzionamento delle procedure di mediazione (delibera n. 48 del 31/03/2023 e successivi atti di aggiornamento)
- Definizione criteri generali per l'individuazione delle risorse economico finanziarie funzionali allo



- svolgimento di una attività economica da parte di cittadini extracomunitari (delibera n. 14 del 31/01/2023)
- Determinazione tariffe relative ai servizi di metrologia legale (delibera n. 39 del 14/03/2023)
  - Disciplinare per il servizio di deposito listini (delibera n. 72 del 28/03/2023)
  - Regolamento sull'arbitrato amministrato (delibera n.109 del 28.06.23)
  - Disciplinare per la concessione in uso temporaneo delle sale camerali (delibera n.89 del 12/06/23)
  - Disciplinare per l'autorizzazione degli incarichi extraistituzionali ai dipendenti della Camera (OdS 10/2023).

Per il presente Piano è da considerare sia il contesto organizzativo specifico della Camera, sia il quadro generale, come di seguito precisato, quadro che nel corso del 2024 non ha riscontrato significative variazioni rispetto alla data di approvazione del precedente PIAO.

Il punto di riferimento principale per l'approvazione della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO è dato dal Piano Nazionale Anticorruzione 2022-2024 (PNA), approvato dall'ANAC in via definitiva con la delibera n. 7 del 17 gennaio 2023 e dall'aggiornamento 2023 al PNA 2022 (Delibera ANAC del 19 dicembre 2023).

Il PNA è finalizzato a rafforzare l'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione nelle Pubbliche Amministrazioni, puntando nello stesso tempo a semplificare e velocizzare le procedure amministrative. L'Autorità ha predisposto il nuovo PNA avendo ben presenti le recenti riforme e urgenze introdotte con il PNRR e con la disciplina sul Piano integrato di organizzazione e Attività (PIAO), considerando le ricadute delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza in termini di predisposizione degli strumenti di programmazione. Molte attenzioni sono infatti riservate alle misure di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 231/2007, allo scopo di fronteggiare il rischio che l'amministrazione entri in contatto con soggetti coinvolti in attività criminali, soprattutto nell'impiego fondi del PNRR. Per questo, in più parti del PNA, sono stati evidenziati i raccordi che è opportuno sussistano fra anticorruzione e antiriciclaggio.

In proposito si deve osservare che il ruolo del sistema camerale per l'attuazione del PNRR è connesso alle attività di informazione e assistenza alle imprese in occasione dei bandi per il finanziamento degli investimenti privati. Le Camere di Commercio, invece, non sono soggetti attuatori, ragione per cui da questo punto di vista sono per ciò stesso minori, per non dire inesistenti, i maggiori rischi corruttivi connessi all'utilizzo di risorse derivanti dal PNRR. Con riferimento alla mappatura dei processi, il PNA indica, anche in una logica di semplificazione ed efficacia, su quali processi e attività è prioritario concentrarsi nell'individuare misure di prevenzione della corruzione, privilegiando la qualità delle misure programmate piuttosto che la quantità; fornisce, quindi, indicazioni per realizzare un buon monitoraggio su quanto programmato in quanto necessario per assicurare effettività alla strategia anticorruzione programmata.

Un ulteriore punto riferimento per tutto il sistema camerale nella predisposizione dei Piani è rappresentato dalle Linee Guida di Unioncamere, in particolare quelle diramate ad aprile 2022, quindi in un momento precedente tanto all'approvazione del PNA 2022 quanto all'emanazione del D.M. 24/06/2022.

Con comunicazione del gennaio 2023 Unioncamere ha poi espresso il parere che le Linee Guida possano restare valide in base alle seguenti considerazioni:

- in materia di performance, misurazione e valutazione, Unioncamere è titolata a esprimere indirizzi alle Camere di commercio, ai sensi dell'art. 7 della L. n. 580/1993, che tengono luogo di quelli generali curati dal Dipartimento della Funzione Pubblica, avendo definito con il Dipartimento stesso una prassi per la quale tali indirizzi vengono sottoposti al preventivo vaglio dello stesso prima dell'invio;
- le indicazioni ministeriali contenute nel D.M. del 24/06/2022 non presentano scostamenti sostanziali rispetto agli schemi Unioncamere tali, quindi, da richiedere aggiustamenti in revisione di questi ultimi;



- occorre tempo per metabolizzare l'impatto del PNA 2022, adottato a stretto ridosso rispetto alla scadenza del 31 gennaio, per cui appare prudente e rispettoso del quadro generale, confermare l'attuale impianto proposto, rinviando maggiori approfondimenti al triennio che decorrerà dal 2024.

Anche per il corrente anno si conferma l'impostazione contenuta nelle proprie Linee guida di Unioncamere dell'aprile 2022. A partire dal 2020, Unioncamere ha sviluppato un nuovo strumentario (un "Kit" Anticorruzione, comprensivo delle necessarie istruzioni operative) per aggiornare la metodologia – ora qualitativa – di gestione del rischio, principale novità a partire dal PNA 2019. Le Camere accorpate si sono avvalse di questo strumento dal PTCPT 2021 fin dall'inizio. Con il presente Piano vengono recepiti il nuovo "kit"- 2024 predisposto dall'Unione e la nuova metodologia di monitoraggio caratterizzata da una sempre maggiore attenzione riservata alla fase di attuazione delle misure di prevenzione e alla valutazione della loro idoneità secondo il principio guida della "effettività".

### **FINALITA' DEL PIANO**

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

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

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

### **OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA**

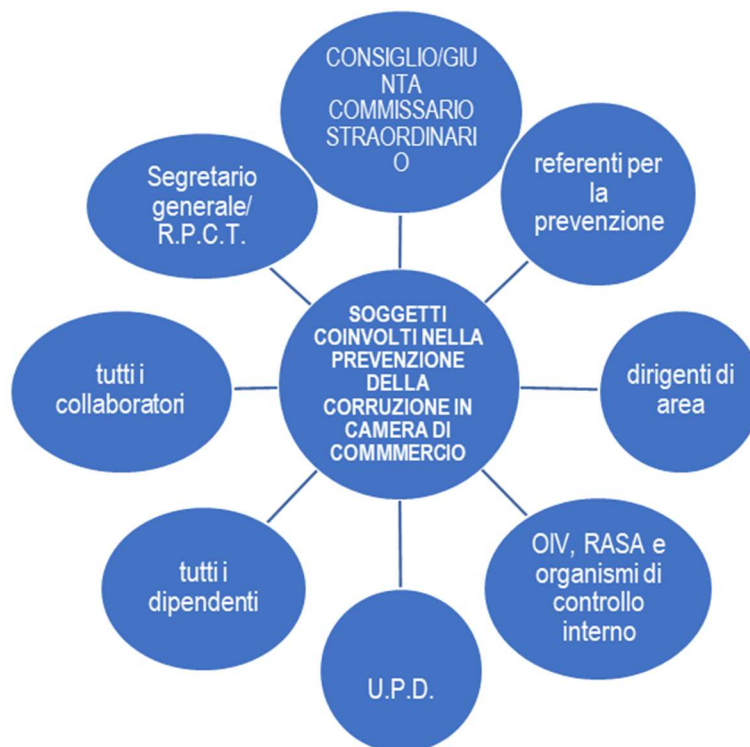
Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza sono rimessi alla valutazione dell'organo di indirizzo (art. 1, comma 8, della L. 190/2012, come novellato dall'art. 41 del d.lgs. 97/2016), essi devono essere coordinati con quelli previsti negli altri documenti di programmazione strategico-gestionale adottati dall'Ente, in primis il Piano della performance. Nello specifico, già nel Programma pluriennale per il periodo 2023-2027, approvato dal Consiglio camerale con delibera n. 14 del 3 novembre 2022, l'organo di indirizzo politico ha rilevato l'importanza del tema della trasparenza e dell'integrità, prevedendo espressamente che venga posta particolare attenzione a tali temi che formano parte integrante del sistema di gestione della performance e che costituiscono un mezzo per consentire la partecipazione e il controllo sull'operato della Pubblica Amministrazione da parte della collettività.

Con l'obiettivo strategico del Programma pluriennale 01.06 "Migliorare la trasparenza della Camera di Commercio e le azioni di prevenzione della corruzione", la Camera si impegna a garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione alla luce della normativa vigente, delle delibere e delle linee guida pubblicate da ANAC anche per la propria Azienda Speciale ISR. [Relazione Previsionale e Programmatica 2023 - Obiettivi strategici TNO](#)



## ATTORI SOGGETTI COINVOLTI NELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

I soggetti che concorrono alla prevenzione della corruzione, all'interno della Camera di Commercio sono:



Concorrono, altresì, per l'Azienda Speciale ISR, il Consiglio di Amministrazione, il Direttore e tutti i dipendenti, nonché gli eventuali collaboratori.

### Gli organi di governo (Giunta):

- designano il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ai sensi dell'art. 7, della L. 190/2012;
- adottano il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e i suoi aggiornamenti e li trasmettono ad ANAC ai sensi dell'art. 1 comma 8 della L.190/2012;
- adottano tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione, con particolare attenzione all'individuazione degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza (anche tramite la pubblicazione di "dati ulteriori" in relazione a specifiche aree di rischio).

Si precisa che il Consiglio di Amministrazione dell'Azienda Speciale ISR provvederà a recepire le parti di competenza del presente piano.

### Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza:

- propone all'organo di indirizzo politico il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e il suo aggiornamento per la Camera di Commercio e per la propria Azienda Speciale ISR;
- redige annualmente una relazione sull'attività svolta, pubblicandola sul sito internet della Camera di Commercio e trasmettendola alla Giunta Camerale e all'Organismo Indipendente di Valutazione, nonché all'Azienda Speciale ISR;
- il Direttore relazionerà al Consiglio di Amministrazione dell'Azienda Speciale per le parti di competenza e provvederà ad indicare tramite il sito di ISR link di rinvio all'apposita pagina del sito della Camera di Commercio;





- provvede alla verifica dell'efficace attuazione del Piano e della sua idoneità;
- riceve le segnalazioni e gli esiti dei monitoraggi previsti dal presente Piano, adottando le misure necessarie;
- segnala all'organo di indirizzo e all'organismo indipendente di valutazione le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indica agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

Il 30 giugno 2022, con la cessazione delle Cciaa di Lucca, Pisa e Massa Carrara, sono cessati dall'incarico di responsabile della prevenzione e della corruzione i dirigenti a suo tempo nominati in ciascuna della Camere accorpate, mentre è proseguito fino al 31 dicembre 2022 l'incarico di Responsabile della prevenzione e della corruzione per l'Azienda Speciale ISR del Dirigente, Dott. Enrico Ciabatti.

Con determinazione presidenziale n.5 del 30.06.2022, adottata d'urgenza e successivamente ratificata dalla nuova Giunta camerale, è stato nominato il Dott. Enrico Ciabatti, dirigente della Camera, quale Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza della nuova Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest.

Con successiva delibera n. 76, adottata dalla Giunta camerale in data 5.12.2022, è stato disposto il comando del Dott. Enrico Ciabatti, con decorrenza 1° gennaio 2023, presso altra Camera di Commercio. Pertanto, a decorrere dalla stessa data è stata nominata Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza la Dott.ssa Alessandra Bruni, Vice Segretario generale vicario della Camera (Delibera di Giunta n. 91 del 21/12/2022).

#### **I Dirigenti e il Direttore di ISR**, per l'area di rispettiva competenza:

- svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile, dei referenti e dell'autorità giudiziaria (art. 16 d.lgs. n. 165 del 2001; art. 20 D.P.R. n. 3 del 1957; art.1, comma 3, L. n. 20 del 1994; art. 331 c.p.p.);
- partecipano al processo di gestione del rischio;
- propongono le misure di prevenzione (art. 16 d.lgs. n. 165 del 2001);
- assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione;
- adottano misure gestionali finalizzate alla prevenzione della corruzione quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale (artt. 16 e 55 bis d.lgs. n. 165 del 2001);
- osservano le misure contenute nel PTPC (art. 1, comma 14, della l. n.190 del 2012).

#### **L'Organismo Indipendente di Valutazione** il quale, in particolare:

- verifica la coerenza tra gli obiettivi di trasparenza e quelli indicati nel piano della performance, utilizzando altresì i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della valutazione della performance; (art. 44 d.lgs. 33/2013)
- svolge compiti propri connessi all'attività di anticorruzione nel settore della trasparenza amministrativa (artt. 43 e 44 d.lgs. n. 33 del 2013);
- anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, verifica che i Piani triennali per la Prevenzione della Corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. Esso verifica i contenuti della Relazione di cui al comma 14 in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. A tal fine, l'Organismo medesimo può chiedere al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti. L'Organismo medesimo riferisce all'Autorità nazionale anticorruzione sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza (art 8 bis L.190/2012 modificato da D. Lgs. 97/2016);



- esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento (art. 54, comma 5, d.lgs. n. 165 del 2001);
- riceve dal RPCT le segnalazioni riguardanti eventuali disfunzioni inerenti l'attuazione del PIAO.

#### **L'Ufficio dei Procedimenti disciplinari:**

- svolge i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza (art. 55 bis d.lgs. n. 165 del 2001);
- provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria (art. 20 D.P.R. n. 3 del 1957; art.1, comma 3, L. n. 20 del 1994; art. 331 c.p.p.);
- propone l'aggiornamento del Codice di comportamento.

#### **Tutti i dipendenti dell'amministrazione e di ISR:**

- partecipano al processo di gestione del rischio;
- segnalano le situazioni di illecito al proprio dirigente o all'Ufficio che ha la competenza dei Procedimenti disciplinari (art. 54, comma 5, d.lgs. n. 165 del 2001);
- segnalano casi di personale conflitto di interessi (art. 6 bis L. n. 241 del 1990; artt. 4 e 5 Codice di comportamento).

**I collaboratori, a qualsiasi titolo, dell'amministrazione e di ISR** che, in particolare, segnalano le situazioni di illecito.

**Il Responsabile per l'Anagrafe della Stazione Appaltante (R.A.S.A.)** incaricato della compilazione ed aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (A.U.S.A) istituita ai sensi dell'art. 33-ter del D.L. 179/12 convertito, con modificazioni, dalla L. 221/12. L'individuazione del RASA è intesa come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione, per la Camera della Toscana Nord- Ovest è stato nominato il dirigente dell'Area Gestione patrimoniale, Dott.ssa Guardati in data 6/7/2022.

Per l'Azienda Speciale la competenza è del Direttore ISR, Dott.ssa Cristina Martelli.

#### **Il Responsabile della protezione dei dati personali (RPD)**

Con Deliberazione Presidenziale di urgenza n. 6 del 30 giugno 2022, successivamente ratificata dalla Giunta, si è provveduto alla nomina del Responsabile Protezione Dati dell'Ente nella persona di un suo dipendente, il Dott. Gabriele Pardi, incaricandolo di svolgere in piena autonomia e indipendenza i compiti previsti dalla vigente normativa e dal Regolamento camerale di attuazione del REG. UE 2016/679 relativo alla protezione dei dati delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali. È stato, inoltre, approvato il Registro dei Trattamenti elaborato sulla piattaforma informatica REGI. Con successiva determina dirigenziale n. 85 del 27/12/2022 sono stati approvati il Registro dei Trattamenti di TNO, il Registro del Data Breach e la relativa procedura; modulistica per la nomina a Contitolare ex art. 26 del Regolamento, per la nomina a Responsabile del Trattamento ex art. 28 del Regolamento, per la nomina a incaricato del trattamento dati, per l'esercizio dei diritti dell'interessato. E' stato quindi dato mandato al Segretario generale affinché nel corso del 2023 siano completate, fra le altre, le seguenti attività: completamento delle schede del Registro Informatico dei Trattamenti (REGI), predisposizione delle schede di rischio e delle relative misure di sicurezza; censimento degli attori esterni che a qualunque titolo trattano dati personali del Titolare e predisposizione dei relativi atti di nomina; predisposizione di corsi di formazione e/o guide interne per assicurare che i funzionari dell'Ente pongano in essere le best practices in materia di trattamento dei dati personali.

Per l'Azienda Speciale la competenza è del Direttore ISR, Dott.ssa Cristina Martelli.



### **MODALITA' DI PREDISPOSIZIONE DEL PIANO**

All'interno dell'Ente il processo di formazione del Piano coinvolge diversi soggetti; oltre al Responsabile anticorruzione, gli uffici Programmazione e controllo, Studi e statistica, Personale, Segreteria nonché tutti i dirigenti e il Direttore dell'Azienda Speciale ISR. Il lavoro per il presente Piano si è sviluppato a partire da un confronto delle modalità di adozione dei Piani da parte delle precedenti Camere e dell'Azienda Speciale ISR.

### **COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER**

Gli stakeholder primari sono rappresentati, all'esterno, dalle Associazioni di categoria rappresentative delle imprese, del sistema creditizio e delle libere professioni, dei sindacati e dei consumatori che compongono il Consiglio Camerale. Tuttavia, con la riforma normativa del sistema camerale, la platea dei possibili interlocutori tende ad essere ben più ampia, e si estende ai consumatori e ai cittadini in generale, alle associazioni no profit, al sistema del sapere e della cultura, alle altre Pubbliche Amministrazioni. Data la necessità di affrontare le tappe organizzative dell'Ente secondo una logica basata sulle priorità, tra cui, in particolare, quella legata alla definizione del nuovo programma promozionale dell'Ente, considerata anche la necessità di arrivare ad una prioritaria definizione della struttura organizzativa interna, completata – come sopra detto – a dicembre 2023, sarà possibile assicurare una più ampia interlocuzione, in luogo della semplice informazione, verso tali stakeholder, così come nei confronti di quelli interni (i dipendenti), a partire dalla prossima annualità.

### **CONTESTO INTERNO**

Per quanto riguarda il contesto interno, si rinvia ai paragrafi 1.2 "Il perimetro delle attività svolte" e 1.3 "Governance e struttura organizzativa".

### **CONTESTO ESTERNO**

Analogamente, per il contesto esterno, si richiama quanto riportato nella sezione 2 "Analisi del contesto esterno".

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

## **GESTIONE DEL RISCHIO**

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

- mappatura dei processi, fasi e attività relativi alla gestione caratteristica dell'Ente;
- valutazione del rischio per ciascun processo, fase e/o attività;
- trattamento del rischio;
- monitoraggio.

La mappatura consiste nell'individuazione dei processi maggiormente critici dal punto di vista della gestione dell'integrità; deve essere effettuata per le Aree di rischio individuate dalla normativa e dal P.N.A.: (A) Acquisizione e progressione del personale; B) Contratti pubblici - Affidamento di lavori, servizi e forniture; C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario; D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il



destinatario). Le 4 Aree si articolano in Sotto-Aree (fino all'aggiornamento del P.N.A. – 2019) e queste, a loro volta, in Processi, fasi e attività. Oltre alle 4 Aree obbligatorie, sono state individuate altre aree cui si rinvia infra per l'indicazione.

In via sintetica, i processi a rischio sono stati raggruppati nelle seguenti Aree:

<b>AREE DI RISCHIO (e relativi processi)</b>				
<b>n.</b>	<b>A) Acquisizione e gestione del personale</b>	<b>Grado di rischio di processo</b>	<b>Valore del rischio</b>	<b>Grado di rischio di AREA</b>
1	A.1 Procedure di Acquisizione del Personale	Medio	4,5	4,5
2	A.2 Procedure per progressioni interne	Basso	3,0	
3	A.3 Trattamento Giuridico del Personale	Basso	3,3	
<b>n.</b>	<b>B) Contratti pubblici</b>	<b>Grado di rischio di processo</b>	<b>Valore del rischio</b>	<b>Grado di rischio di AREA</b>
1	B.1 Programmazione	Medio	6,1	6,1
2	B.2 Progettazione della gara	Medio	6,1	
3	B.3 Selezione del contraente	Medio	6,1	
4	B.4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	Medio	6,1	
5	B.5 Esecuzione	Medio	6,1	
6	B.6 Rendicontazione	Medio	6,1	
<b>n.</b>	<b>B2) Contratti pubblici in deroga (PNRR)</b>	<b>Grado di rischio di processo</b>	<b>Valore del rischio</b>	<b>Grado di rischio di AREA</b>
1	B2.1 Programmazione	Medio	6,1	6,1
2	B2.2 Progettazione della gara	Medio	6,1	
3	B2.3 Selezione del contraente	Medio	6,1	
4	B2.4 Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	Medio	6,1	
5	B2.5 Esecuzione	Medio	6,1	
6	B2.6 Rendicontazione	Medio	6,1	
<b>n.</b>	<b>C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b>	<b>Grado di rischio di processo</b>	<b>Valore del rischio</b>	<b>Grado di rischio di AREA</b>
1	C.1 Processi aventi ad oggetto Provvedimenti Ampliativi privi di effetti economici e diretti sul destinatario	Basso	4,0	4,0
2	C.2 Gestione del Registro delle Imprese, albi ed elenchi	Basso	2,9	
3	C.3 Registro nazionale dei protesti	Basso	2,7	
4	C.4 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	Basso	3,5	
5	C.5 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	Basso	3,8	



		Grado di rischio di processo	Valore del rischio	Grado di rischio di AREA
<b>n.</b>	<b>D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b>			
1	D.1 Processi aventi ad oggetto Provvedimenti Ampliativi con effetto economico e diretto sul destinatario	<b>Basso</b>	4,0	4,0
<b>n.</b>	<b>E) Area sorveglianza e controlli</b>			
1	E.1 Attività Ispettiva e Metrica	<b>Basso</b>	3,8	3,8
2	E.2 Attività Sanzionatoria	<b>Basso</b>	2,5	
<b>n.</b>	<b>F) Risoluzione delle controversie</b>			
1	F.1 Processi afferenti alla Mediazione, Composizione della Crisi, Arbitrato	<b>Medio</b>	4,3	4,3
<b>n.</b>	<b>G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio</b>			
1	G.1 Gestione dei procedimenti del Diritto Annuale	<b>Basso</b>	4,0	4,3
2	G.2 Gestione dei procedimenti per l'assegnazione di sale	<b>Medio</b>	4,3	
3	G.3 Gestione dei ruoli esattoriali da diritto annuale e delle istanze di sgravio, anche con riferimento a sgravi conseguenti a sanzioni amministrative	<b>Basso</b>	3,3	
<b>n.</b>	<b>L) Gestione rapporti con società partecipate</b>			
1	L.1 Gestione Acquisti Servizi - Lavori da operatori Economici	<b>Medio</b>	8,3	8,3

Occorre osservare che la "gestione del rischio corruzione (i.e. integrità di processo)" è il processo con il quale si misura il rischio e successivamente si sviluppano le azioni, al fine di ridurre le probabilità che lo stesso rischio si verifichi; attraverso la gestione del rischio di integrità si pianificano le azioni proprie del processo, che richiede l'attivazione di meccanismi di consultazione con il personale dedicato, con il coinvolgimento attivo dei referenti che presidiano i diversi ambiti di attività. Le fasi principali della attività di gestione del rischio sono:

- mappatura dei processi, fasi e attività relativi alla gestione caratteristica dell'Ente;
- valutazione del rischio per ciascun processo, fase e/o attività;
- trattamento del rischio;
- monitoraggio.



## **MAPPATURA DEI PROCESSI**

La mappatura consiste nell'individuazione dei processi maggiormente critici dal punto di vista della gestione dell'integrità; deve essere effettuata per le Aree di rischio individuate dalla normativa e dal P.N.A. tali essendo più in particolare:

- A) Acquisizione e progressione del personale;
- B) Contratti pubblici - Affidamento di lavori, servizi e forniture;
- C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario).

L'Ente tuttavia per una maggior compliance alla normativa anticorruzione ha inteso analizzare anche altri processi "potenzialmente" a rischio corruttivo in quanto tesi ad avere naturalmente rapporti con gli stakeholder e quindi naturalmente finalizzati ad avere un impatto sull'utenza esterna.

Questi processi ulteriori sono i seguenti:

- E) Area sorveglianza e controlli, con riferimento all'attività ispettiva e sanzionatoria;
- F) Risoluzione delle controversie, con riferimento all'ingresso, dall'esterno, di professionisti che intervengono per la realizzazione dell'output del processo/servizio realizzato dall'Ente;
- G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio, per la particolare natura del procedimento;
- L) Gestione rapporti con società partecipate, in ragione della presenza di bracci operativi – Società, Aziende Speciali, Fondazione, che operano nell'ambito del micro universo camerale.

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

## **AREE DI RISCHIO: METODOLOGIA**

Le logiche legate all'utilizzo delle schede di rilevazione dei rischi di processo partono dalle indicazioni del P.N.A. e dei suoi aggiornamenti, che prevedono di utilizzare i relativi allegati operativi per tener traccia di una serie di variabili utili alla gestione del rischio. In particolare, le schede utilizzate per l'analisi del rischio comprendono le Aree previste dalla normativa e quelle individuate successivamente da ANAC e dalla Camera, seguendo le proprie specificità operative.

Le schede utilizzate per rilevare i punti salienti dell'analisi di ciascuna delle 4 Aree obbligatorie indicate all'Allegato 2 del P.N.A. 2013, e delle Aree Specifiche hanno permesso di approfondire i seguenti aspetti:

- per ciascuna Area, processo e fase, i possibili rischi di corruzione;
- per ciascun rischio, i fattori abilitanti:
  - a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli);
  - b) mancanza di trasparenza;
  - c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;
  - d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto;

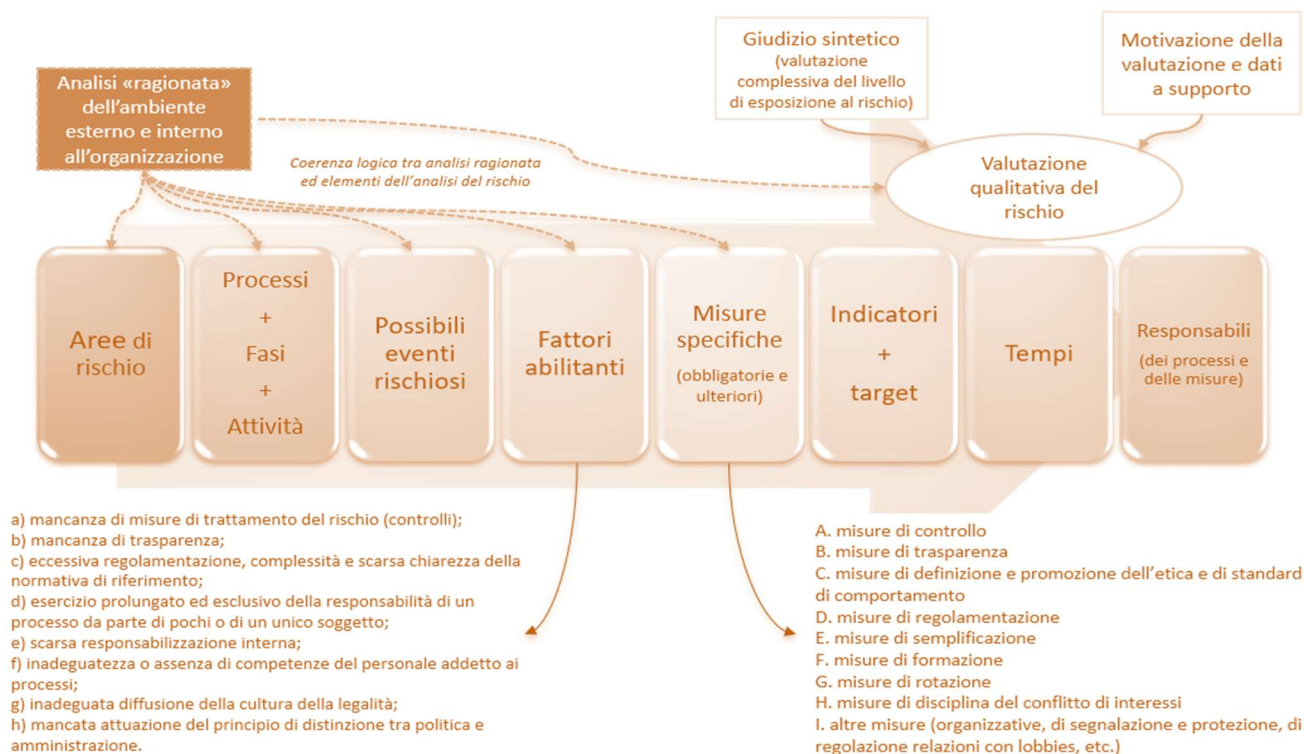


- e) scarsa responsabilizzazione interna;
- f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi;
- g) inadeguata diffusione della cultura della legalità;
- h) mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione;
- i) carenze di natura organizzativa es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.;
- l) carenza di controlli; altri fattori (specificati nelle singole schede di analisi del rischio;
- per ciascun processo, fase / attività e per ciascun rischio, le misure che servono a contrastare l'evento rischioso;
- le misure generali o trasversali, trattate con riferimento all'intera organizzazione o a più Aree della stessa;
- per ciascun processo e misura il relativo responsabile;
- la tempistica entro la quale mettere in atto le misure per evitare il più possibile il fenomeno rischioso.

Proseguendo nel processo di gestione del rischio, la valutazione del rischio prende spunto dalle indicazioni del nuovo PNA 2019 per la valutazione del grado di rischio dei propri processi. Si è deciso, quindi, di adeguare il presente Piano alle indicazioni del PNA 2019 in merito alla Motivazione della misurazione applicata; a fianco di ogni misurazione e fascia di giudizio si riporta quindi un elemento qualitativo di analisi che permette di comprendere più agevolmente il percorso logico seguito.

Le schede utilizzate per il calcolo del rischio richiamano quattro fasce di rischiosità così modulate sulla base dell'esperienza sino ad oggi maturata: BASSO (da 0 a 4), MEDIO (da 4,01 a 9), MEDIO-ALTO (da 9,01 a 15), ALTO (da 15,01 a 25).

Di seguito, il modello utilizzato:









A tal proposito A.N.AC., nelle indicazioni per l'aggiornamento del Piano (Determinazione nr. 12 del 28.10.2015), precisa che le misure definite "obbligatorie" non hanno una maggiore importanza o efficacia rispetto a quelle "ulteriori" e fa quindi un distinguo fra "misure generali" che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione o ente e "misure specifiche" che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

La descrizione del monitoraggio è riportata nell'apposita Sezione 4 del presente Piano.

La Legge 190/2012 prescrive l'obbligo di aggiornare annualmente il P.T.P.C.T./sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO. Come è noto, uno degli elementi portanti del Piano, in base alla normativa vigente e alle indicazioni contenute nel P.N.A. e nei suoi aggiornamenti è rappresentato dall'analisi dei processi per l'individuazione dei possibili rischi di maladministration e la conseguente definizione di misure di prevenzione, cioè di misure di mitigazione del rischio: tali misure si distinguono in "generali", perché contenute in prescrizioni normative, e "ulteriori", caratterizzate, invece, da una valenza organizzativa, incidenti sulla singola unità responsabile del processo interessato o, trasversalmente, sull'intera organizzazione.

Ai fini dell'aggiornamento del Piano, il R.P.C.T. promuove, un'azione di estensione e approfondimento dell'attività di analisi e mappatura dei rischi e dei processi in esso descritti, volta a:

- confermare, a fronte di un più approfondito esame, i contenuti delle analisi iniziali che hanno permesso di elaborare e approvare il Piano;
- mappare tutti i processi e individuare, se ritenuto opportuno e in logica incrementale rispetto al lavoro svolto nelle analisi iniziali, nuove tipologie di processi, relativi rischi e fattori abilitanti;
- per ogni processo, fase e attività, proporre/aggiornare misure obbligatorie e ulteriori;
- per ogni processo, fase e attività a rischio, proporre la valutazione del rischio secondo la metodologia definita dal Piano e di seguito descritta.

### **Analisi e valutazione dei rischi**

La colonna con il testo in colore rosso evidenzia il livello a cui si è svolta l'analisi del rischio (processo, fase o attività). Se l'analisi viene svolta a livello di:

- processo, comprende tutte le attività sottostanti;
- fase, comprende solo le attività sottostanti alla fase interessata;
- attività, si riferisce solo ad accadimenti legati all'attività stessa e non all'intera fase, né all'intero processo.

Nelle colonne denominate "O/U" si trova la specifica delle misure a carattere obbligatorio o ulteriore.

Si rinvia all'Allegato 1 contenente le singole schede di valutazione del Rischio.

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

Sono state considerate le seguenti misure minime da adottare:

- codice di comportamento;
- trasparenza;
- inconfiribilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali;
- incompatibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali;
- attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro dei dipendenti pubblici;



- formazione;
- tutela del dipendente che segnala illeciti;
- rotazione o misure alternative;
- monitoraggio.

### **MISURE ANTICORRUZIONE GENERALI**

La principale via per la prevenzione della corruzione è il raggiungimento di elevati livelli di prestazione in termini di uso efficiente delle risorse, elevate qualità erogata sui servizi, elevata efficacia nel raggiungimento degli obiettivi. Una PA che lavora per obiettivi e culturalmente orientata al risultato persegue anche obiettivi di anticorruzione. Non per niente il legislatore chiede che obiettivi di lotta contro il rischio di comportamenti corruttivi siano parte del Piano della performance.

### **IL CODICE DI COMPORTAMENTO**

Nella fase di riorganizzazione, e poi durante la messa a punto dell'organizzazione, la principale misura di prevenzione della corruzione resta il Codice di comportamento aziendale, quale strumento che trasmette i valori dell'Ente al proprio personale e svolge un ruolo di indirizzo e di guida all'agire quotidiano. Il Codice di comportamento aziendale è redatto quale specificazione del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, adottato, ai sensi dell'art. 54 del D. Lgs n. 165 del 30 marzo 2001, con Decreto del Presidente della Repubblica n. 62 del 16 aprile 2013 (di seguito Codice generale).

La procedura di formazione del codice è progressiva: dopo una prima approvazione provvisoria da parte dell'Organo camerale in data 14 marzo 2023, è stata avviata dal RPCT una fase di consultazione aperta alla partecipazione sia dei dipendenti dell'Ente, sia degli stakeholder esterni, allo scopo di raccogliere proposte e osservazioni. Al termine di questa fase di consultazione, acquisito anche il parere dell'Organismo Interno di Valutazione, il testo è adottato dalla Giunta camerale viste anche le osservazioni pervenute. Il testo predisposto dal RPCT recepisce le indicazioni contenute nello Schema di Decreto del Presidente della Repubblica relativo al Regolamento concernente Modifiche al Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165". [Codice di comportamento dei dipendenti della CCIAA TNO](#)

L'Azienda Speciale ISR ha un proprio codice di comportamento, predisposto in base alle linee guida ed indicazioni di Unioncamere Nazionale.

### **ALTRE MISURE ANTICORRUZIONE GENERALI**

Nel corso del 2024 la Camera procederà ad aggiornare il proprio Codice di Comportamento in base a recenti modifiche normative (D.P.R. 13 giugno 2023, n. 81) e individuerà le soluzioni tecnologiche più idonee per dare piena attuazione al regolamento in materia di segnalazioni di illeciti e tutela del dipendente pubblico (c.d. whistleblowing).

Valuterà l'adozione di una specifica procedura di rilevazione e analisi delle situazioni di conflitto di interessi e se definire ulteriormente, attraverso atti interni, le modalità di acquisizione, conservazione e verifica delle dichiarazioni rese ai sensi dell'art. 20 del D. Lgs. 39/2013 e se adottare misure ulteriori rispetto al Codice interno per garantire l'attuazione della disposizione sul pantouflage (art. 53, co. 16-ter del D. Lgs. 165/2001).



## **FORMAZIONE**

La formazione svolge una funzione centrale per innalzare i livelli di conoscenza e consapevolezza del personale, a tutti i livelli, delle disposizioni vigenti e delle finalità attraverso di esse perseguite, soprattutto allo scopo di scongiurare il rischio che la mole di adempimenti da rispettare finisca con l'offuscare gli scopi perseguiti, il senso vero dell'agire amministrativo. La creazione di una cultura comune rappresenta un obiettivo primario di questa amministrazione. In quest'ottica, nel corso del 2023 è stato effettuato un corso di formazione generale indirizzato a tutto il personale e un corso di formazione specifico per il responsabile e gli addetti dell'Ufficio Metrico. Per il 2024 si valuterà se svolgere un ulteriore corso di carattere generale e corsi per specifici profili di rischio limitati al personale maggiormente interessato.

## **LA TRASPARENZA (PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO)**

Con il D. Lgs 33/2013 (come modificato dal D. Lgs. 97/2016) è stato introdotto il principio dell'accessibilità totale alle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle Pubbliche Amministrazioni. La trasparenza concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, integrità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse pubbliche, e concorre a realizzare un'amministrazione aperta, al servizio del cittadino. La trasparenza è una delle misure generali che possono aiutare le amministrazioni a contrastare la corruzione. Si attua mediante la pubblicazione nella sezione del sito denominata "Amministrazione trasparente" di una serie di documenti, dati e informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle Pubbliche Amministrazioni (articoli 13-28), l'uso delle risorse pubbliche (articoli 29-31) e le prestazioni offerte e i servizi erogati (articoli 32-36).

La sezione del PTPCT dedicata alla Trasparenza costituisce atto organizzativo fondamentale dei flussi informativi necessari per garantire alla Camera di Commercio l'individuazione, l'elaborazione, la produzione, la trasmissione, la pubblicazione, l'aggiornamento e la qualità dei dati.

Gli obiettivi operativi che la Camera intende perseguire in materia di trasparenza sono così sintetizzabili:

- assicurare la completezza, la qualità e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate nel sito nella sezione "Amministrazione trasparente" mediante la creazione e l'efficace funzionamento di una struttura organizzativa ben definita in tutti i passaggi essenziali e adeguata allo scopo;
- favorire ogni forma di travaso automatico di dati nella specifica sezione attraverso gli applicativi informatici in uso presso gli uffici allo scopo di assicurare il perseguimento dei fini generali, al tempo stesso diminuendo il senso di appesantimento burocratico per gli addetti;
- favorire il monitoraggio del lavoro svolto da parte del RPCT insieme al proprio referente per la trasparenza, allo scopo di eliminare imprecisioni, correggere i dati, inserire quelli mancanti, individuare eventuali atti o informazioni che hanno esaurito i propri effetti e che quindi devono essere rimossi;
- svolgere periodicamente indagini di customer satisfaction per alcuni servizi camerali, anche a rotazione;
- monitorare costantemente il grado di soddisfazione degli stakeholder anche consentendo la raccolta di feedback e/o valutazioni relative all'attività dell'Ente tramite sito camerale.

Per quanto riguarda il primo degli obiettivi operativi indicato, con ordine di servizio n. 3 del 23 gennaio 2023 "Amministrazione trasparente - modalità organizzative interne per l'adempimento degli obblighi di trasparenza", sono state disciplinate a cura del RPCT le modalità di aggiornamento e di pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione Trasparente presente sul sito istituzionale [www.tno.camcom.it](http://www.tno.camcom.it), con lo scopo di mettere a disposizione di chiunque sia interessato le informazioni, i dati e i documenti concernenti l'organizzazione e le attività dell'Ente per favorire una forma diffusa di controllo. (D. Lgs 14 marzo 2013, n. 33).

In particolare è stato disciplinato per la nuova Camera l'aggiornamento dei dati individuando una rete di referenti responsabili per la trasparenza in modo da garantirne il tempestivo e continuo aggiornamento.



L'Azienda Speciale ISR non risulta obbligata alla pubblicazione in quanto il suo bilancio è inferiore a € 500.000,00.

""2 La medesima disciplina prevista per le pubbliche amministrazioni di cui al comma 1 si applica anche, in quanto compatibile: a) agli enti pubblici economici e agli ordini professionali; ((b) alle società in controllo pubblico come definite dall'articolo 2, comma 1, lettera m), del decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175. Sono escluse le società quotate come definite dall'articolo 2, comma 1, lettera p), dello stesso decreto legislativo, nonché le società da esse partecipate, salvo che queste ultime siano, non per il tramite di società quotate, controllate o partecipate da amministrazioni pubbliche.)) c) alle associazioni, alle fondazioni e agli enti di diritto privato comunque denominati, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore a cinquecentomila euro, la cui attività sia finanziata in modo maggioritario per almeno due esercizi finanziari consecutivi nell'ultimo triennio da pubbliche amministrazioni e in cui la totalità dei titolari o dei componenti dell'organo d'amministrazione o di indirizzo sia designata da pubbliche amministrazioni.

3. La medesima disciplina prevista per le pubbliche amministrazioni di cui al comma 1 si applica, in quanto compatibile, limitatamente ai dati e ai documenti inerenti all'attività di pubblico interesse disciplinata dal diritto nazionale o dell'Unione europea, alle società in partecipazione pubblica come definite dal decreto legislativo emanato in attuazione dell'articolo 18 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e alle associazioni, alle fondazioni e agli enti di diritto privato, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore a cinquecentomila euro, che esercitano funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle amministrazioni pubbliche o di gestione di servizi pubblici.""

### **VIGILANZA E TRASPARENZA NEI CONFRONTI DELLE SOCIETÀ E DEGLI ENTI DI DIRITTO PRIVATO CONTROLLATI O PARTECIPATI**

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

- Fondazione ISI (CF: 93087550500 - P.IVA: 02247870500);
- Azienda Speciale ISR – Istituto di Studi e Ricerche;
- Lucca Promos s.r.l. (C.F. e P. IVA 02030730465);
- Lucca Innovazione e Tecnologia srl (Cf. e P. Iva 02082650462);



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

Si fa inoltre presente che alla data di aggiornamento del PIAO è già stata creata sui relativi siti dei predetti soggetti giuridici la sezione Amministrazione Trasparente con il caricamento dei dati oggetto di pubblicazione secondo il D. lgs 33/2013. I quattro bracci operativi possono sempre fare riferimento al Responsabile dell'Anticorruzione dell'Ente il quale procede altresì assicurando un'attività di vigilanza articolata su due piani differenti:

- Da un lato sotto il profilo delle norme anticorruzione affinché siano rispettate e siano adottate le prescrizioni vincolanti applicabili al soggetto giuridico di volta in volta considerato;
- Dall'altro, sotto il profilo degli obblighi di trasparenza, mediante una verifica periodica dei relativi siti per assicurare il rispetto degli obblighi su di esse incombenti.

Quanto precede, che sarà attuato anche durante il corso del 2024, consente di poter avviare nuove attività per garantire una maggiore omogeneità a valenza sostanziale dei processi e delle procedure in atto presso i predetti soggetti per attenuare il rischio di fenomeni corruttivi.

Nel 2024 infatti i singoli bracci operativi dovranno arrivare all'adozione di un:

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

Poteniale misura che contribuisce a ridurre il presentarsi di fenomeni anti-corruttivi è certamente la sensibilizzazione del personale su queste tematiche attuata che sarà attuata con la predisposizione di un corso di formazione sulle norme anticorruzione.

La vigilanza si attua mediante una verifica, da compiere principalmente attraverso la consultazione dei siti di società e organismi partecipati direttamente, ma anche dagli atti e dai documenti trasmessi ai soci, sull'applicazione delle linee guida sopra citate e l'osservanza degli obblighi previsti dalla normativa (in particolare nomina del RPCT e adozione di misure di prevenzione, anche integrative del "modello 231"). Qualora siano riscontrate irregolarità il RPCT dell'Ente camerale provvederà ad inviare una comunicazione volta a richiamare il soggetto al rispetto delle norme in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza. Relativamente al tema del rispetto delle disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità dettate dal decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, in ordine ad incarichi dirigenziali o di responsabilità, interni ed esterni, negli enti di diritto privato in controllo pubblico e agli incarichi di amministratore di ente di diritto privato in controllo pubblico, l'ente si atterra alle disposizioni contenute nelle "Linee guida in materia di accertamento delle inconfiribilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione" di cui alla Delibera ANAC n. 833 del 3 agosto 2016. A tal proposito, ricordiamo che secondo l'art. 15 del d.lgs. 39/2013 "Il responsabile del Piano anticorruzione di ciascuna amministrazione pubblica, ente pubblico e ente di diritto privato in controllo pubblico, di seguito denominato «responsabile», cura, anche attraverso le disposizioni del Piano anticorruzione, che nell'amministrazione, ente pubblico e ente di diritto privato in controllo pubblico siano rispettate le disposizioni



del presente decreto sulla inconferibilità e incompatibilità degli incarichi [...]”. In tal senso, Camera di Commercio Toscana Nord Ovest procederà a pubblicare sul proprio sito istituzionale la lista di enti e società cui partecipa o che controlla “con l’indicazione delle funzioni attribuite e delle attività svolte in favore delle amministrazioni o delle attività di servizio pubblico affidate” (art. 22 del D. Lgs. 33/2013). Nella sotto sezione dedicata alle società partecipate saranno pubblicati come dati ulteriori anche i provvedimenti adottati dagli organi camerali.

### **IL DIRITTO DI ACCESSO**

Nel corso del 2023 la Camera ha adottato il Regolamento TNO in materia e ha definito e messo in linea su Amministrazione Trasparente il Registro degli accessi.

### **ROTAZIONE DEL PERSONALE**

Riguardo alla rotazione “ordinaria” del personale, quale misura di prevenzione allo scopo di ridurre il rischio di relazioni particolari tra amministrazione ed utenti, tali da favorire l’insorgere di condizioni utili allo sviluppo di azioni illegali, viene considerata in questa prima fase di avvio della Camera TNO, l’esigenza di assicurare il buon andamento e la continuità dell’azione amministrativa e di garantire le qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di talune attività specifiche.

Solo a dicembre 2023 si può dire completata la macro e micro organizzazione dell’Ente per tutte le Aree funzionali, cosa che ha dato luogo alla creazione di unità organizzative caratterizzate dalla trasversalità rispetto alle sedi dell’Ente che, si ricorda, sono cinque e sono dislocate sulle tre province di competenza. La trasversalità sta ad indicare che per tutte le tipologie di processi e procedimenti sono stati individuati nuovi gruppi di lavoro formati da personale competente per la materia, ma la cui postazione di lavoro è presso sedi diverse. Lo scopo della nuova organizzazione è dato dall’obiettivo dichiarato di assicurare una effettiva uniformità di procedure, a prescindere dalla sede dell’impresa che richiede un determinato servizio camerale o dalla sede dell’interlocutore professionale (studio o associazione che sia), con cui viene avviata una fase interlocutoria o la gestione di un procedimento. Un lavoro molto impegnativo per tutto il personale camerale, che ha inaugurato una nuova stagione caratterizzata anche da una maggiore mobilità tra le varie sedi degli addetti (in particolare, dirigenti ed elevate qualificazioni, ma non solo), e che richiederà ancora tempo perché possa ritenersi metodo acquisito e ben assimilato nell’ente. E’ anche prevedibile che a breve possano rendersi necessari ulteriori correttivi sempre dal punto di vista organizzativo o modifiche conseguenti alla cessazione dal servizio di alcuni addetti. Nel 2023, per accompagnare al meglio il personale in questa non facile fase di cambiamento, l’Ente ha attivato uno sportello psicologico di ascolto rivolto ai singoli dipendenti per fornire uno spazio di confronto e supporto personale, gestito da una esperta in psicologia del lavoro.

In definitiva, tanto lavoro è stato fatto per creare le basi di una nuova organizzazione, ma tanto lavoro rimane ancora da fare o da consolidare. Si ritiene che al momento sia necessario concentrare gli sforzi sulla necessità di contemperare ogni modifica introdotta con l’esigenza di evitare inefficienze e malfunzionamenti.

Coesione, trasparenza interna, adesione a comuni regole di comportamento, condivise in via preventiva al momento della loro stessa formazione, rappresentano obiettivi e modalità organizzative comunque affini rispetto alla rotazione del personale.

Anche nel 2024, appaiono prioritari, per l’appunto, i temi della formazione e adesione a regole comuni, temi chiari fin dal titolo di una specifica linea formativa svolta nel 2022, “Creare Toscana Nord-Ovest” che ha coinvolto tutto il personale delle sedi camerali; che hanno avuto un significativo seguito nel 2023 con la realizzazione dell’assessment del personale grazie all’adesione al Progetto “Bilancio delle competenze” e al programma “Competenze digitali per la PA” presenti in Syllabus; che è prevedibile abbiano ulteriore sviluppo con nuove



iniziative formative nel corso del 2024.

Altre misure concrete utili a perseguire la medesima finalità di contrasto della 'maladministration', già oggi in essere, sono:

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

Per l'Azienda Speciale ISR, si ritiene che la rotazione del personale (in presenza di organici estremamente ridotti, ovvero di competenze estremamente specialistiche richieste per lo svolgimento di determinate attività) possa essere sostituita da altri accorgimenti organizzativi quali:

- la previsione di una gestione collegiale (compresenza di almeno un altro addetto) in determinate fasi del procedimento più esposte di altre al rischio di corruzione;
- la previsione di un secondo livello di controllo e verifica dell'operato del singolo incaricato;
- lo svolgimento di controlli a campione sugli atti gestiti da personale che non può ruotare;
- se possibile, la programmazione di un affiancamento per il trasferimento di competenze per poter attuare, in prospettiva, la vera e propria rotazione.

Lo stesso Piano Nazionale Anticorruzione prevede che i piccoli enti, come l'Azienda Speciale ISR, possono derogare alle rotazioni per motivate ragioni di tipo organizzativo.





## 4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

### 4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

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

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

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

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

### 4.2 – Organizzazione del lavoro agile

Come già specificato nella premessa e nei paragrafi precedenti, la CCIAA TNO sta attraversando una complessa fase di riorganizzazione post fusione.

Nel corso del 2023 si è lavorato al superamento della differenziazione delle dotazioni Hd e Sw in possesso del personale dell'Ente, mentre non è stata ancora compiuta una mappatura delle competenze informatiche. Questi ultimi due aspetti, che necessitano ancora del tempo per una completa attuazione, incidono non poco nella definizione della attività esercitabili – in un contesto non emergenziale – da remoto, pertanto pur riconoscendo il valore dello strumento di prestazione lavorativa, l'amministrazione necessita, per una organizzazione interna a regime, di alcuni ulteriori step.

Nel corso dell'anno 2023 sono proseguite alcune sperimentazioni, condivise tra Ente e personale, al fine di migliorare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

In Italia il lavoro da remoto viene introdotto nel 1998 con la legge Bassanini, mentre il lavoro agile è stato introdotto dalla legge 81 nel 2017. La diffusione di queste forme, complice anche un retaggio culturale e la carenza di tecnologie ha stentato a decollare. Durante la stagione drammatica della pandemia, il lavoro agile



– più consono alla situazione emergenziale - ha rappresentato la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa. Con i lunghi mesi di crisi sanitaria è entrato nel linguaggio corrente il termine “smart working”, per indicare il lavoro in isolamento. La terminologia che però, meglio individua l’organizzazione e svolgimento del lavoro da remoto in un periodo post-emergenziale, sarebbe quella di lavoro agile o remote working.

Quando si parla di smart working il riferimento correttamente andrebbe a forme di lavoro più elastiche e flessibili, dove l’accento cade non tanto sulla distanza, ma sulle modalità della prestazione, che coniugano una maggiore libertà di orario e di luoghi di lavoro con il raggiungimento di obiettivi prestabiliti.

Il remote working invece sta a designare il lavoro “da casa” o comunque lontano dalla sede dell’Ente in orari comunque prefissati e per tasks.

Il sistema camerale si è dimostrato sostanzialmente pronto nel rispondere all’emergenza, mettendo in campo soluzioni ed iniziative che garantissero l’operatività delle Camere e i servizi alle imprese, grazie anche alla dematerializzazione dei molti processi anagrafico certificativi.

Ma se in fase emergenziale l’adozione di questa modalità di lavoro è stata implementata in modo destrutturato e disomogeneo, per far fronte ad un cambiamento non previsto in favore della business continuity, oggi tutto il sistema Paese sta ripensando questa nuova modalità di lavoro, perché non sia solo lavoro a distanza, ma un’occasione di efficientamento.

Nella PA il Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione 8 ottobre 2021 ha dettato le “condizionalità” nel rispetto delle quali lo smart working può continuare ad essere utilizzato anche dopo la fine del periodo emergenziale. In particolare esso sottolinea che:

- a) lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
- b) l’amministrazione deve garantire un’adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, dovendo essere prevalente, per ciascun lavoratore, l’esecuzione della prestazione in presenza;
- c) l’amministrazione mette in atto ogni adempimento al fine di dotarsi di una piattaforma digitale o di un cloud o comunque di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- d) l’amministrazione deve aver previsto un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove sia stato accumulato;
- e) l’amministrazione, inoltre, mette in atto ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta;
- f) l’accordo individuale di cui all’art. 18, comma 1, della L. 22 maggio 2017, n. 81, deve definire, almeno:
  - 1) gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
  - 2) le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro, nonché eventuali fasce di contattabilità;
  - 3) le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile;
- g) le amministrazioni assicurano il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi;
- h) le amministrazioni prevedono, ove le misure di carattere sanitario lo richiedano, la rotazione del personale impiegato in presenza.

I più recenti rinnovi contrattuali hanno previsto gli aspetti di tutela dei diritti dei lavoratori, delle relazioni sindacali e del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile quali il diritto alla disconnessione, le fasce di contattabilità, il



diritto alla formazione specifica, il diritto alla protezione dei dati personali, il regime dei permessi e delle assenze. Il Contratto Collettivo Nazionale per il comparto funzioni locali 2019-2021 è stato sottoscritto in data 16.11.2022 e nell'anno 2023 la Camera ha sottoscritto il suo primo contratto aziendale. Tra gli argomenti ancora da affrontare per il 2024 vi sarà anche la regolamentazione (di cui all'art. 63 c.2 del CCNL) a regime delle forme di lavoro flessibile.

Come già detto nel 2023 sono proseguite sperimentazioni di smart working regolate da contratti individuali con durata variabile in cui sono stati definiti i relativi obiettivi connessi alle attività da svolgere.

Nel 2024, la CCIAA TNO procederà a definire un disciplinare interno sull'istituto del lavoro a distanza adeguandolo alla propria organizzazione e aggiornando l'analisi delle attività che potranno essere rese in modalità remota, definite alla luce degli indirizzi di Unioncamere e delle specifiche peculiarità tecnologiche e organizzative aziendali. Si terrà conto anche dei profili di competenza dei richiedenti, del grado di autonomia e maturità digitale, procedendo al conseguente aggiornamento del presente documento di programmazione.

In tale occasione sarà tenuto conto di quanto indicato con direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023, intervenuta a seguito della mancata proroga della specifica tutela per i lavoratori fragili pubblici e privati contenuta nella Legge di Bilancio 2023, che rinvia a misure organizzative individuate dalla dirigenza di ciascuna amministrazione, attraverso specifiche previsioni nell'ambito degli accordi individuali, per "un utilizzo orientato alla salvaguardia dei soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute, degli strumenti di flessibilità che la disciplina di settore – ivi inclusa quella negoziale - già consente, si ritiene necessario evidenziare la necessità di garantire, ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza."

## 4.3 – Semplificazione delle procedure

Come già indicato nel paragrafo 3.1 "Valore pubblico: gli obiettivi strategici", la CCIAA TNO all'interno del proprio Ambito strategico 01 "Affermare l'Ente camerale quale soggetto in grado di erogare servizi a valore aggiunto mediante la formazione continua delle proprie risorse umane, l'innovazione dei processi, la valorizzazione dei propri asset", ha individuato n. 6 obiettivi strategici tesi da un lato al completamento del processo di accorpamento e all'integrazione delle tre realtà preesistenti, e dall'altro all'efficientamento e semplificazione dei servizi camerali, salvaguardando gli standard di qualità e senza disagi per l'utenza.

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

- Curare la crescita delle competenze e la valorizzazione del capitale umano per creare una PA attrattiva e stimolante per le risorse umane;
- Supportare l'innovazione dei processi e dei servizi camerali, sviluppare piattaforme collaborative e workplaces e nuovi canali di coinvolgimento con i clienti e gli utenti;
- Affermare un'immagine coerente alla nuova mission della Camera della Toscana Nord Ovest attraverso un accesso sistematico e strutturato a tutti i media tradizionali e digitali, ivi compresi quelli abilitati dalle tecnologie 4.0;
- Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento;



- Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse.

## 4.4 – Fabbisogni del personale e di formazione

### PREMESSA

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

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

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

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

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

A distanza di 18 mesi dalla sua costituzione, la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest ha già realizzato diverse delle tappe della "road map" per la gestione delle risorse umane dell'ente.

Dopo aver definito nei primi mesi di vita la propria macrostruttura, l'anno 2023 è stato caratterizzato da vari step avviatisi con il disegno della microstruttura, aggiornatasi ancora a fine anno con la prevista riorganizzazione dell'Area anagrafico certificativa, e con la definizione dei profili professionali e il disegno delle posizioni di lavoro. Successivamente alla definizione della microstruttura e dei profili professionali, si è proceduto all'attribuzione degli incarichi di Elevata Qualificazione per un primo periodo sperimentale di 18 mesi, adottata la prima stesura del Sistema di Misurazione e di Valutazione della performance e firmati il primo contratto aziendale del personale e quello della dirigenza; infine, si è data attuazione alla prima selezione per le progressioni verticali ed è stata avviata la selezione del dirigente a tempo determinato.

L'assessment delle competenze trasversali completato nel 2023 sull'intera popolazione camerale ha dato evidenza del buon livello generale delle competenze trasversali agite, evidenziando al contempo i percorsi di formazione e di sviluppo che potrebbero essere adottati per potenziare quelle ritenute più significative in relazione alla mission camerale.

Si tratta di importanti risultati connessi alla gestione delle risorse umane, risorsa strategica dell'Ente, ma molto resta ancora da fare: la selezione a tempo determinato del dirigente delle risorse umane il cui iter si sta trascinando nel tempo, l'avvio del reclutamento dall'esterno del dirigente a tempo indeterminato - investimento strategico della Camera- il reclutamento del personale dei vari profili professionali secondo i fabbisogni che si stanno delineando, l'iterazione delle procedure selettive in applicazione degli istituti contrattuali, in special modo quello



straordinario offerto dalle progressioni dell'art. 13 del CCNL 2022, - rappresentano soltanto alcune delle prossime tappe della "road map" per la gestione delle risorse umane dell'ente.

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

La Camera di Commercio della Toscana Nord Ovest ha potuto procedere all'assunzione di nuovo personale a decorrere dall'anno 2023, mentre già nel 2022 si era proceduto alla stabilizzazione di un comando;

Le nuove assunzioni sono ora possibili nei limiti:

- 1) dalla spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente
- 2) dall'equilibrio di bilancio dell'Ente, comprovato dall'indice di equilibrio strutturale pari nel 2022 al 6,54%.

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

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

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

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

## **SPESA POTENZIALE MASSIMA**

La tabella che segue rappresenta la dotazione organica delle tre Camere allora accorpate per come definita nel D.M 16/2/2018.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Con D.M. dell' 8 agosto 2017 confermato dal successivo D.M. del 16 febbraio 2018, in attuazione di quanto previsto dal decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 219, concernente il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio, era stato recepito il Piano di razionalizzazione e riduzione delle Camere di Commercio, contenente una razionalizzazione dell'organizzazione, delle sedi istituzionali e delle aziende speciali e una rideterminazione, in diminuzione, delle dotazioni organiche di ciascuna Camera di Commercio. In particolare, nell'allegato D del suddetto decreto, la dotazione organica della Camera di Commercio di Toscana Nord-Ovest, relativa alla somma delle dotazioni delle Camere di Lucca, Pisa e Massa Carrara era stata rideterminata fissando in 164 unità la sua consistenza numerica



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

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

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

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

PERSONALE	LUCCA	MASSA CARRARA	PISA	TOTALE	STIPENDIO BASE X 13 MENSILITA' (tab. G CCNL 2022)	ONERI RIFLESSI (cp del 23,80+ enpdep 0,093 + irap 8,5+inail 0,7)	TOTALE COSTO PER UNITA'	SPESA MASSIMA POTENZIALE
SEGRETARIO GENERALE	0	0	0	0	0	0	0	0
DIRIGENTI	3	1	2	6	45.260,80 €	14.976,80 €	60.237,60 €	361.425,59 €
CATEGORIA D3	4	1	1	6	25.146,68 €	8.321,04 €	33.467,72 €	200.806,30 €
CATEGORIA D1	14	10	12	36	25.146,68 €	8.321,04 €	33.467,72 €	1.204.837,79 €
CATEGORIA C	40	23	29	92	23.175,62 €	7.668,81 €	30.844,43 €	2.837.687,80 €
CATEGORIA B3	3	0	0	3	20.620,73 €	6.823,40 €	27.444,13 €	82.332,39 €
CATEGORIA B1	5	3	10	18	20.620,73 €	6.823,40 €	27.444,13 €	493.994,33 €
CATEGORIA A	0	0	3	3	19.806,93 €	6.554,11 €	26.361,04 €	79.083,13 €
<b>TOTALE</b>	<b>69</b>	<b>38</b>	<b>57</b>	<b>164</b>				<b>5.260.167,33 €</b>

#### IL PERSONALE IN SERVIZIO AL 01/01/2024

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

- o del personale in servizio alla data di adozione del presente provvedimento;
- o dell'unità di personale in distacco sindacale;
- o delle risultanze delle progressioni verticali ex art. 13 del CCNL 16/11/2022 le cui procedure sono state



esperite nel 2023 con decorrenza 1/1/2024;

- o della cessazione di una unità di personale con qualifica dirigenziale a tempo determinato, in comando per svolgimento di funzioni di Segretario Generale presso altra Camera.

In questa rappresentazione non si tiene conto del costo effettivo del personale a tempo parziale derivante da trasformazione del rapporto di lavoro originariamente stipulato a tempo pieno, pertanto la spesa indicata è superiore a quella effettivamente sostenuta.

Sulla base dei dati all'1/01/2024 si riporta di seguito una tabella riassuntiva del valore del personale in servizio:

<b>PERSONALE IN SERVIZIO AL 01 GENNAIO 2024</b>	<b>TOTALE</b>	<b>STIPENDIO BASE X 13 MENSILITA' (tab. G CCNL 2022)</b>	<b>ONERI RIFLESSI (cpdel 23,80+ enpdep 0,093 +irap 8,5+inail 0,7)</b>	<b>TOTALE COSTO PER UNITA'</b>	<b>COSTO TOTALE</b>
SEGRETARIO GENERALE	1	45.260,80 €	14.976,80 €	60.237,60 €	60.237,60 €
DIRIGENTI (*)	2	45.260,80 €	14.976,80 €	60.237,60 €	120.475,20 €
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D3)	33	25.146,71 €	8.321,05 €	33.467,76 €	1.104.436,07 €
AREA FUNZIONARI E EQ (ex cat. D1)					
AREA ISTRUTTORI (ex cat. C)	69	23.175,61 €	7.668,81 €	30.844,42 €	2.128.264,86 €
AREA OPERATORI ESPERTI (ex cat. B3)	14	20.620,72 €	6.823,40 €	27.444,12 €	384.217,61 €
AREA OPERATORI ESPERTI (ex cat. B1)					
AREA OPERATORI (ex cat. A)	0	- €	- €	- €	- €
<b>TOTALE</b>	<b>119</b>				<b>3.797.631,34 €</b>

(\*\*) La spesa comprende stipendio base, tredicesima, oneri prev. Ass., IRAP, INAIL calcolata sui valori nuovo CCNL

Dal confronto tra la spesa massima potenziale connessa alla dotazione di cui al DM 16/02/2018 ed il costo del personale in servizio si rileva una differenza pari a € 1.462.535,99 che rappresenta la somma massima utilizzabile per la copertura di posti disponibili e rispondenti al fabbisogno di nuove professionalità necessarie all'ente.

Alla fine di ottemperare all'obbligo di ricognizione di cui all'art. 33 del D.lgs. 30/03/2001 n. 165 e ss.mm.ii., si ribadisce che alla data del 01/01/2024 non risulta personale in soprannumero, né eccedenza di personale rispetto alla dotazione dell'Ente approvata dal Ministero, anzi si evidenzia - pur a fronte di incrementi delle attività e delle competenze camerali - una progressiva carenza di organico rispetto a quanto stabilito dallo stesso Ministero vigilante.

### PREVISIONE CESSAZIONI NEL PROSSIMO BIENNIO

Considerata la portata triennale del piano dei fabbisogni, si rappresenta che nell'anno 2023 si è verificata una cessazione di un funzionario a tempo indeterminato, utile ai fini del conteggio delle facoltà assunzionali e di un dirigente a tempo determinato (la cui cessazione incide sui vincoli di spesa per il lavoro flessibile).

Per gli anni 2024-2025 le previsioni di cessazione di personale a tempo indeterminato sono di due unità nel 2024 (2 istruttori) e di tre unità (2 istruttori ed un operatore esperto) previste per l'anno 2025.



Con riferimento alle previsioni per l'anno 2025 si rileva, tuttavia, che, in ragione dell'evoluzione della normativa in materia previdenziale queste saranno integrate e meglio specificate nei prossimi aggiornamenti del presente Piano e comunque non conteggiate ai fini della definizione del piano delle assunzioni.

CESSAZIONI NEL PROSSIMO BIENNIO		
PREVISTE ANNO 2024	UNITA' PER CATEGORIA	IMPORTO
ISTRUTTORI	2	61.688,84 €
PRESUNTE ANNO 2025	UNITA' PER CATEGORIA	IMPORTO
FUNZIONARI	0	-00 €
ISTRUTTORI	2	61.688,84 €
OPERATORI ESPERTI	1	27.444,12 €

#### VINCOLI DI SPESA PER LAVORO FLESSIBILE

Come più sopra ricordato, restano per le Camere di Commercio vigenti i vincoli di cui al DL 78/2010 con riferimento alla spesa per lavoro flessibile 2009. Considerando per semplicità solo la spesa per il lavoro a tempo determinato la Tabella che segue evidenzia i vincoli delle tre Camere, rappresentati per il triennio 2024-2026; con la cessazione del contratto in data 31/12/2023 per il dirigente in servizio a tempo determinato, l'utilizzo possibile riguarda l'assunzione di una posizione dirigenziale a tempo determinato, le cui procedure si sono avviate nel corso del 2023, per quota d'anno nel 2024, (per un massimo di 6 mesi) e per il biennio successivo.

Viene altresì prevista l'acquisizione di un operatore esperto tramite un contratto di somministrazione, della durata di 18 mesi, le cui procedure selettive mediante un'agenzia opportunamente individuata si svolgeranno nei primi mesi dell'anno.

#### VINCOLI DI SPESA

50% spesa lavoro flessibile	2009		
di cui Lucca	81.397,00		
di cui Pisa	23.275,50		
di cui Massa Carrara	34.717,50		
tot	139.390,00		
Impieghi	2024	2025	2026
Somministrazione operatore esperto per 18 mesi (11/12 nel 2024 e 7 nel 2025)	18.902,34	12.028,76	
Dirigente a tempo determinato nuova assunzione (6/12 nel 2024)	22.630,40	45.260,80	45.260,80
tot	51.559,24	61.269,87	45.260,80
Rispetto vincoli	ok	ok	ok

N.B. Gli importi in tabella sono pari al 50% di quanto iscritto nel CONAN 2010 (competenza 2009), tabella 14 riga PO15 delle Camere cessate. Tutti i dati sono al netto degli oneri riflessi.





### CAPACITA' ASSUNZIONALI A TEMPO INDETERMINATO

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

CESSAZIONI 2023						
CATEGORIA	N.	STIPENDIO BASE X 13 MENSILITA' (tab. G CCNL 2022)	TOTALE ANNUO	ONERI RIFLESSI 33,09%	COSTO ANNUO PRO-CAPITE	COSTO ANNUO PER AREA/CATEGORIA
DIRIGENTI	0		- €	- €		- €
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D3)	0		- €	- €		- €
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D1)	1	25.146,71 €	25.146,71 €	8.321,05 €	33.467,76 €	33.467,76 €
AREA ISTRUTTORI (ex cat. C)	0		- €	- €		- €
AREA OPERATORI ESPERTI (ex cat. B1)	0		- €	- €		- €
AREA OPERATORI (ex cat. A)	0		- €	- €		- €
<b>TOTALE</b>	<b>1</b>					<b>33.467,76 €</b>

Il budget assunzionale per l'anno 2024 si compone delle somme non utilizzate a questo titolo nell'anno 2023 a cui si aggiungono le cessazioni 2023 e precisamente:

RESTO 2022 (cessazioni 2021 al netto utilizzo 2022)	CESSAZIONI 2022	UTILIZZO 2023	RESTO 2023
215.783,02 €	243.341,32 €	0	459.124,34 €

Dunque, il budget assunzionale potenzialmente disponibile per il 2024 è così composto:

RESTO 2023	CESSAZIONI 2023	BUDGET DISPONIBILE 2024
459.124,34 €	33.467,76 €	492.592,10 €

Le eventuali cessazioni dell'anno 2025, non puntualmente previste ad oggi, potranno andare a determinare il budget assunzionale potenzialmente disponibile per il 2025 che si alimenterà anche dell'eventuale resto del budget 2024. Così per il 2026. Di queste daremo conto nel piano triennale 2025-27.



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

### L'INDIVIDUAZIONE DEI FABBISOGNI

Nel 2023 i fabbisogni occupazionali dell'ente sono stati definiti per la Macrostruttura : dei 5 dirigenti previsti, solo 3 sono in servizio. Circa la carenza di due unità è in corso una procedura di selezione a tempo determinato per l'acquisizione di una unità dirigenziale già esperta nella gestione delle risorse umane degli enti pubblici e delle loro partecipate. La necessità – per un triennio - era emersa nel corso del 2023 durante le cospicue attività di riorganizzazione dell'ente e dei suoi bracci operativi. La procedura aveva riscosso un modesto interesse per cui si era ottenute solo due candidature ammissibili, ragione per la quale sono stati di nuovo aperti i termini. Si confida in una tempestiva conclusione, in caso contrario dovrà essere rivalutata l'opportunità di proseguire nella ricerca.

Ad oggi in attesa del consolidamento della nuova organizzazione post fusione si ritiene di confermare - comunque in via provvisoria - l'organico definito dal MISE, per come già adeguato nelle delibere 2022 e 2023 e che viene rappresentato nella tabella sottostante. Tale organico, confrontato con l'attuale situazione del personale in servizio, determina la scopertura, per singole categorie, e anche la spesa massima potenziale.

Come nelle precedenti tabelle il fabbisogno di personale della Camera viene rappresentato secondo il sistema di classificazione articolato nelle quattro aree professionali introdotto dal CCNL 16/11/2022 che è entrata in vigore il 1/04/2023 sostituendo la ripartizione per categorie.

RIPARTIZIONE PER AREE EX CCNL 16 NOVEMBRE 2022	SPESA POTENZIALE MASSIMA DA D.M.	FABBISOGNO DI PERSONALE 2024-2026 - DA DELIBERA DI GIUNTA	PERSONALE IN SERVIZIO AL 01/01/2024	SCOPERTURA PER AREE
SEGRETARIO GENERALE		1	1	0
DIRIGENTI		5	2	3
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D1)		42	33	9
AREA ISTRUTTORI (ex cat. C)		92	69	23
AREA OPERATORI ESPERTI (ex cat. B1)		22	14	8
AREA OPERATORI		0	0	0
TOTALE		162	119	43
<b>SPESA</b>	5.260.167,34 €	5.208.528,51 €	3.797.631,34 €	1.410.897,17 €

Passando dalle Aree professionali alle aree dirigenziali definite dalla Camera di Commercio Toscana Nord Ovest al 1/1/2024 la ripartizione del personale appare quella sotto rappresentata.



<b>Dotazione di personale a tempo indeterminato per area</b>	
<b>2024</b>	
Servizi Generali e di Supporto	18
Amministrazione bilancio e patrimonio	26
Anagrafico Certificativa e Servizi Digitali	37
Regolazione del Mercato	21
Promozione e Sviluppo del Territorio	14
<b>TOTALE</b>	<b>116</b>

Questa articolazione del personale per aree dirigenziali a prima vista potrebbe sembrare molto squilibrata verso le funzioni di staff, di supporto e anagrafico certificativa; tuttavia vi sono da operare alcune considerazioni.

- Innanzi tutto si tratta della prima definizione della microstruttura dopo la fusione di ben tre enti e dunque in un momento in cui è ancora possibile conseguire quelle economie di produzione congiunta e di scala che si perseguiranno nei prossimi mesi e anni.
- In secondo luogo occorre considerare non solo le teste, ma gli FTE: dal 1° febbraio decorreranno i contratti di lavoro part time per come ridefiniti in Toscana Nord Ovest la quale sconta comunque molte decisioni a tempo indeterminato delle precedenti Camere. L'analisi degli FTE, anziché delle teste, ridisegnerà in aggiornamento del PIAO, il peso effettivo dei servizi di supporto e anagrafici nei quali si concentrano i contratti part time.
- Anche l'analisi per età del personale vede un'anzianità più elevata in alcune aree rispetto ad altre, e le proiezioni sui futuri pensionamenti vanno nella direzione di un riordino dei pesi relativi a favore delle aree promozionali con età media più bassa. Vi è anche da dire che gli organici di partenza delle tre Camere erano molto diversi, e in ben due casi su tre, molto sguarniti sulla funzione D. Questo comporterà del tempo per riconvertire le competenze del personale e anche la valutazione di opportunità di interventi su persone prossime alla fine della carriera.
- Infine, va ricordato che nei lunghi anni di blocco del turn over, lo sviluppo dei servizi promozionali è stato garantito dai bracci operativi delle tre Camere cessate con le loro specializzazioni negli studi, finanza agevolata, ambiente, trasferimento tecnologico, promozione turistica: oggi il sistema dei servizi qualificati è presidiato dal "sistema camerale della Toscana Nord-Ovest".

Certo è che le nuove competenze che si rende opportuno inserire nell'ente riguardano i servizi a maggior valore aggiunto, a partire dalla digital transformation in ambito della comunicazione, del marketing e delle operations.

La programmazione dei nuovi inserimenti, compreso l'urgente inserimento di un profilo professionale di operatore esperto coadiutore dei servizi di manutenzione e provveditorato, si deve confrontare con un processo di automazione, digitalizzazione, applicazioni di remote control, manutenzioni predittive, efficientamento energetico che coinvolge prima l'Ente e immediatamente dopo i servizi di animazione e trasferimento alle imprese del territorio.



Altre competenze che saranno ricercate all'esterno saranno quelle di comunicazione digitale, accompagnamento ai mercati esteri, promozione delle destinazioni turistiche e dei beni culturali.

Dotazione di personale a tempo indeterminato per area		Classi di Età					FTE
		2024	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	
Servizi Generali e di Supporto	18			5	9	4	17,3
Amministrazione bilancio e patrimonio	26			2	18	6	24,83
Anagrafico Certificativa e Servizi Digitali	37			6	18	13	36,47
Regolazione del Mercato	21			4	11	6	20,83
Promozione e Sviluppo del Territorio	14			2	10	2	13,92
<b>TOTALE</b>	<b>116</b>						<b>113,35</b>
SEGRETARIO GENERALE	1				1		1
DIRIGENTI	2				1	1	2
<b>TOTALE</b>	<b>3</b>				<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

### PIANO TRIENNALE DELLE ASSUNZIONI 2024-2026

Con riferimento alla dirigenza, in considerazione della complessità del percorso in atto per la gestione delle risorse umane, a cui si aggiunge la valutazione del sistema di partecipate che orbita intorno all'ente camerale composto da quattro aziende, con forme giuridiche e scopi istituzionali diversi, e di cui lo stesso si avvale per l'attuazione della propria mission, era stata prevista, in fase di aggiornamento del Piano dei fabbisogni 2023, la selezione di un dirigente a tempo determinato per tre anni, per l'Area Organizzazione e Gestione Risorse Umane, a valere sui vincoli di spesa del DL 78/2010, rinviando al 2024 l'assunzione del dirigente a tempo indeterminato, alla cessazione del rapporto di lavoro a tempo determinato (31/12/2023) del dirigente in comando.

Come già detto, le procedure riguardanti la selezione del dirigente a tempo determinato, che si sono avviate nello scorso mese di settembre con l'adozione del bando, non hanno al momento dato i risultati attesi in termini di candidature.

Come da piano dei fabbisogni dello scorso anno, nel 2024 si prevede l'avvio di una procedura di selezione per l'assunzione di un dirigente a tempo indeterminato, con profilo "vice segretario generale", con spiccate competenze manageriali che lo rendano capace di assicurare nel tempo la necessaria rotazione degli incarichi dirigenziali.

Per le aree professionali diverse dalla dirigenza si è già proceduto ad effettuare alcune mobilità interne basandosi sulle richieste di variazione delle attuali posizioni di lavoro da parte del personale ed avvalendosi anche delle risultanze del percorso di assessment delle competenze trasversali attuato nello scorso anno.



### Progressioni di carriera

Nel corso dell'anno 2024 si procederà, come già fatto nel 2023<sup>2</sup>, all'applicazione dell'art. 13 del CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022 che prevede la possibilità, al fine di tener conto dell'esperienza e della professionalità maturate ed effettivamente utilizzate dall'amministrazione di appartenenza, di riconoscere, entro il termine del 31 dicembre 2025, una progressione tra aree professionali, attribuendo così formalmente le maggiori competenze rispetto agli inquadramenti in essere.

Tre di queste progressioni saranno integralmente finanziate nel rispetto di quanto disposto dall'art. 13 comma 8 del CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022 e dall'art. 1 comma 612 della L. n. 234/2021 a valere sullo 0,55% del Monte salari 2018 del comparto. Come precisato dal parere ARAN CFL 207 (che richiama le FAQ ARAN-Funzione pubblica), in caso di progressione tra le aree di cui all'art. 13, comma 6 del CCNL 16.11.2022, il consumo di risorse da imputare allo 0,55% del monte salari 2018 è dato dalla differenza tra i valori annuali di stipendio tabellare + quota dell'indennità di comparto a carico del bilancio dell'area di destinazione e stipendio tabellare + quota dell'indennità di comparto a carico del bilancio dell'area di appartenenza. L'importo complessivo del fondo ammontava a € 25.994,99. In considerazione del suo utilizzo, conseguente all'esperimento delle procedure riguardanti le 6 procedure attuate nel 2023<sup>3</sup>, pari a € 15.812,64, la somma attualmente disponibile ammonta a € 10.182,35.

Per l'anno 2024 saranno attivate proprio al fine di riconoscere alcune competenze consolidate nel personale in servizio:

- n. 3 progressioni dall'Area Istruttori all'Area Funzionari ed Elevata qualificazione (da ex cat. C a ex cat. D) dal costo unitario di € 1.978,42 a valere sullo 0,55% del Monte salari 2018 per un importo, complessivo anche degli oneri riflessi, di € 7.899,24.

Le progressioni saranno destinate a reperire competenze dell'area dei funzionari per i profili professionali della mediazione, dell'Internazionalizzazione e della promozione del turismo

- n. 1 progressione dall'Area Istruttori all'Area Funzionari ed Elevata qualificazione (da ex cat. C a ex cat. D) dal costo unitario di € 1.978,42 non interamente coperta dalle risorse dello 0,55% del Monte salari 2018. In applicazione di quanto previsto nel parere ARAN CFL209, secondo cui se gli Enti decidono di stanziare, in aggiunta alle prime, ordinarie risorse destinate ad assunzioni (nel rispetto dei limiti previsti dalla legge per le assunzioni di personale), dovranno garantire in misura adeguata l'accesso dall'esterno (almeno 50% dei posti finanziati con tali risorse), si prevede che la parte delle risorse residue potrà finanziare parzialmente un'ulteriore progressione ex art. 13 per un importo di € 2.283,12 per un passaggio dall'Area Istruttori all'Area Funzionari che si realizzerà anche con parziale utilizzo delle capacità assunzionali e che pertanto sarà possibile in abbinamento alla procedura assunzionale dall'esterno di un Funzionario

---

<sup>2</sup> Come da avviso adottato dalla Camera con determina del SG n.319 del 13/11/2023, sono state attivate le seguenti procedure:

1) n. 1 posti di Operatore Esperto per il seguente profilo professionale:

n. 1 Operatore esperto dei servizi primari (allegato A)

2) n. 3 posti di Istruttore:

n. 2 con profilo professionale Istruttore anagrafico e dei servizi di e-government (allegato B)

n. 1 con profilo professionale Istruttore attività economico-patrimoniali (allegato C)

3) n. 3 posti di Funzionario:

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

n. 1 con profilo professionale Funzionario esperto della regolazione del mercato, (allegato E)

n. 1 con profilo professionale Funzionario esperto economico-patrimoniale (allegato F)

<sup>3</sup> Le progressioni attuate nel 2023 sono state 6 invece delle 7 previste in quanto per il profilo professionale Istruttore attività economico-patrimoniali (allegato C) dell'Avviso non è pervenuta alcuna domanda



anch'essa prevista per il 2024. Questa progressione verticale sarà collegata ad un profilo professionale promozionale.

### Assunzioni dall'esterno

La programmazione 2024-26 aggiorna la programmazione ipotizzata a inizio 2023 che, come venne chiarito allora, era caratterizzata da elevati gradi di incertezza e teneva conto, in maniera prudentiale, del quadro normativo allora definito.

Nel PIAO odierno la programmazione delle assunzioni a tempo indeterminato per il 2024-26 è più vicina alle esigenze emergenti a seguito della riorganizzazione, anche se – come già detto – occorreranno ancora uno o due anni perché si possa avere una situazione ben conformata sul nuovo ente-.

- Assunzioni mediante concorso pubblico di n. 1 dirigente per un costo pari a € 60.237,60; viene confermato l'avvio del bando per l'anno 2024 e l'inserimento per il 2025.
- Assunzione dall'esterno di n. 1 Funzionario con posizione di lavoro Esperto in Comunicazione Interna e dei Servizi. Questa assunzione potrebbe essere realizzata tramite una procedura di contratto di apprendistato, della durata di 36 mesi, ai sensi del Decreto PA 2023 convertito in Legge che consente dal 23 gennaio 2024 e fino al 31 dicembre 2026 la stipula di contratti di apprendistato nelle Pubbliche Amministrazioni.<sup>4</sup> In considerazione della scopertura prevista per l'Area dei Funzionari che ammonta a 9 unità, si rileva che tale procedura consentirà di attivare una progressione verticale anch'essa per una unità da realizzarsi come già precedentemente illustrato in applicazione del CFC81<sup>5</sup>;
- Assunzioni dall'esterno di n. 6 unità appartenenti all'area istruttori (ex cat C) con un onere pari a € 185.066,58

Per gli istruttori sarà operata una selezione incentrata sulle competenze informatiche, digitali e trasversali comuni a tutti i profili professionali dell'ente, mentre le competenze tecniche saranno oggetto di prossime valutazioni. Le procedure per questa selezione saranno avviate nel 2024 e completate nel 2025 con ingresso tra il 2025 e il 2026.

- Assunzioni di n. 1 unità appartenente all'area operatori esperti (ex cat B) per un costo pari a € 27.444,13 prevista nel 2023 sarà attivata nei primi mesi del 2024. A questo proposito si rileva che, a seguito dell'entrata in vigore del CCNL per l'area degli operatori esperti, non possono essere esperite procedure tramite gli uffici di collocamento, pertanto al fine di poter disporre in tempi rapidi della figura in oggetto, di cui si rileva una urgente necessità per il Servizio patrimonio di Pisa, si procederà in una prima fase ad un contratto di somministrazione. Trattandosi quindi di un'assunzione a tempo determinato, rientra nel conteggio relativo ai vincoli di spesa per lavoro flessibile per l'anno 2024. La selezione dall'esterno è prevista nel 2025 per ingresso a fine 2025.

---

<sup>4</sup> In ottemperanza a quanto previsto dallo specifico DM della Pubblica Amministrazione di concerto con il MIUR, le assunzioni per apprendistato e per contratti di formazione lavoro devono rientrare nel limite del 10% delle facoltà assunzionali esercitabili.

<sup>5</sup> Si ricorda che l'utilizzo delle facoltà assunzionali per le progressioni verticali, sia per le procedure a regime che per le procedure effettuate durante la fase transitoria, è possibile nella misura massima del 50% del fabbisogno.



Gli ingressi (e il relativo costo su base annuale) previsto sono così distribuiti nel triennio:

CATEGORIA	ANNO 2023	ANNO 2024	ANNO 2025	ANNO 2026	COSTO
DIRIGENTE	0	0	1	0	60.237,60
FUNZIONARI	0	1	0	0	33.467,72
ISTRUTTORI	0	0	3	3	185.066,58
OPERATORI ESPERTI	0	0	1	0	27.444,13
<b>TOTALE</b>					<b>306.216,03</b>

Tale costo complessivo risulta coperto dal budget previsto per l'anno 2024 che ammonta – in ragione d'anno - a € 492.592,10.

#### Assunzioni a tempo determinato

Si conferma, al momento, l'assunzione di un dirigente con un contratto a tempo determinato per tre anni, procedura già avviata nel 2023, con imputazione all'anno in corso di circa 6 mesi, e quella di un operatore esperto tramite contratto di somministrazione per un periodo di 18 mesi, a valere sul budget della spesa a tempo determinato ex D.L. 78/2010.

Resta inteso che i suddetti fabbisogni dovranno essere costantemente monitorati e se del caso rivalutati e definiti alla luce dell'assetto organizzativo dell'Ente, delle effettive cessazioni, delle normative al tempo vigenti in materia di assunzioni;

Come in passato anche per il 2024 si prevede infine l'avvio di tirocini di tipo curriculare che potranno essere attivati con studenti o tirocinanti per l'esecuzione di progetti di interesse della Camera, a supporto delle attività degli uffici.

#### **MOBILITA'**

Come previsto dall'art. 14 – comma 7 – del D.L. 95/2012 convertito in Legge 135/2012 e modificato con D.L. 101/2013, le cessazioni dal servizio per processi di mobilità non possono essere calcolate come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle assunzioni, né come numero delle unità sostituibili in relazione alle limitazioni del turn over; peraltro, il costo relativo ad assunzioni per mobilità non andrà ad incidere sul budget assunzionale disponibile (limite di spesa personale cessato nell'anno precedente).

Il D.M. 8.5.2018 richiama, a tale proposito, l'art. 1 – comma 47 – della Legge 311/2004 ai sensi del quale, in vigenza di disposizioni che stabiliscono un regime di limitazione delle assunzioni di personale a tempo indeterminato, sono consentiti trasferimenti per mobilità, anche intercompartimentale, tra amministrazioni sottoposte al regime di limitazione, nel rispetto delle disposizioni sulle dotazioni organiche (da intendersi, come previsto dal D. Lgs. 75/2017, quale rispetto della spesa potenziale massima).

La sostituzione del personale cessato a tale titolo nel corso del 2022 (una unità a tempo pieno categoria C) e nel corso del 2023 (una unità a tempo pieno categoria D) potrà pertanto avvenire esclusivamente mediante tali



procedure di mobilità.

L'amministrazione si riserva di avviare procedure di mobilità volontaria solo per specifici profili professionali caratterizzati dalla necessità di maggiori e diversificate esperienze maturate presso altre PA; la motivazione di tale eventuale scelta verrà dettagliata negli atti di avvio delle relative procedure.

### **CATEGORIE PROTETTE**

L'art. 3 della legge 68/99 prevede che i datori di lavoro pubblici sono tenuti ad avere alle loro dipendenze lavoratori appartenenti alle categorie protette nella seguente misura:

a) 7% dei lavoratori occupati, se occupano più di 50 dipendenti;

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

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

Quanto sopra premesso, si dà atto che con la trasmissione del modello annuale sul monitoraggio dell'applicazione della L.68/99 (ex art. 39 quater, comma 2, D.Lgs. 165/2001), effettuata nel gennaio 2024, non sono emerse scoperture a livello di Ente.

### **PIANIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI**

#### **Premessa**

Nell'ambito della gestione del personale, ogni Amministrazione Pubblica è tenuta a programmare l'attività formativa per supportare l'aggiornamento professionale dei dipendenti e concorrere allo sviluppo delle loro competenze per il raggiungimento degli obiettivi e il miglioramento dei servizi.

Le attività di formazione della Camera di Commercio Toscana Nord Ovest saranno in particolare rivolte a:

- valorizzare il patrimonio professionale presente;
- supportare l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché l'adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.
- preparare il personale a ricoprire adeguatamente le posizioni e i ruoli ricoperti di volta in volta e promuovere in tutti i dipendenti la consapevolezza del proprio ruolo in una P.A che cambia;
- sviluppare le capacità operative e gestionali e le competenze esistenti a quelle necessarie a conseguire gli obiettivi programmatici dell'Ente;
- favorire lo sviluppo organizzativo dell'Ente e l'attuazione dei progetti strategici predisponendo le professionalità richieste;
- mantenere professionalità allineate alle esigenze delle imprese e alle nuove competenze camerali;
- cogliere le opportunità del cambiamento;
- fornire consapevolezza dei punti di forza e di debolezza del personale per individuare le necessità





organizzative e le potenzialità di incremento delle capacità produttive del personale.

- allo sviluppo del sistema di misurazione e all'analisi delle più moderne metodologie di valutazione

La Camera darà attuazione a quanto previsto dalla Direttiva 28/11/2023 del Ministro della Funzione Pubblica e successiva nota prot. N. 430 riguardante la misurazione e valutazione della performance individuale, anche con riferimento a quanto previsto in merito agli aspetti formativi.

Saranno inoltre monitorate le previsioni normative in tema di formazione a cui si darà riscontro.

### **I destinatari**

La formazione sarà adeguatamente programmata, in modo da garantire la massima diffusione e partecipazione da parte dei dipendenti inquadrati in tutte le aree e i profili professionali.

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

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

La diffusione delle metodologie interattive (workshop, simulazioni, esercitazioni, laboratori pratici, formazione blended) è essenziale all'incremento dell'impatto della formazione sul buon funzionamento delle organizzazioni.

Le modalità di realizzazione potranno essere sia in presenza che da remoto.

### **Le tipologie di formazione**

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

## **1. LA FORMAZIONE TRASVERSALE**

Per un Ente di recente costituzione come la Camera di TNO, la formazione assume un'importanza strategica in quanto diventa strumento mediante il quale si va a supportare la definizione dell'identità dell'Ente, la sua scala valoriale, partendo dalla definizione di un modello organizzativo coerente con la nuova Mission: "Divenire il partner di riferimento delle imprese e delle istituzioni della circoscrizione di competenza".

Il primo obiettivo della formazione è stato, fino dal primo giorno di vita del nuovo Ente, e lo resterà ancora, quello di costruire Toscana Nord-Ovest, una Camera di nuova formazione che travalichi gli enti originari per dare vita ad una struttura unitaria, che condivida il valore di servizio proprio di un Ente pubblico con processi, procedure e modalità di lavoro univoche ed efficaci e improntate alla soddisfazione del cliente interno ed esterno.

"Costruiamo TNO" è il processo formativo e di integrazione avviatosi nell'autunno del 2022 che nella sua prima fase ha dato vita a momenti di aggregazione e di condivisione per favorire la conoscenza reciproca fra le persone e dei rispettivi luoghi di lavoro. Nell'ambito di tale percorso è previsto, anche nel 2024, un evento di teatro formazione incentrato sulla gestione del cambiamento che sarà organizzato in occasione dell'anniversario della costituzione dell'Ente.

Una delle principali novità del recente contratto nazionale è la sottolineatura dell'importanza della gestione del personale "per competenze". Esse sono al centro dei percorsi di reclutamento e di carriera. Le amministrazioni sono



tenute ad individuare il proprio fabbisogno professionale considerando non più esclusivamente le conoscenze teoriche dei dipendenti (sapere), ma anche le capacità tecniche (saper fare) e comportamentali (saper essere).

A questo scopo è stato realizzato nel 2023 un progetto riguardante il Bilancio delle competenze che ha avuto ad oggetto il supporto della definizione della nuova struttura organizzativa attraverso:

- la mappatura delle posizioni di lavoro necessarie e delle competenze (conoscenze, capacità tecniche, soft skill) afferenti a ciascuna di esse.
- il bilancio delle soft skill del personale della Camera di Commercio TNO con un'adeguata restituzione individuale.
- L'individuazione delle competenze da valutare per misurare la performance individuale e i relativi indicatori di comportamento osservabili

Sulla base delle risultanze emerse dall'assessment, sarà realizzato un ciclo di formazione destinato a sviluppare i punti di forza e colmare le debolezze in termini di competenze (soft skills), in relazione ai fabbisogni richiesti dalle posizioni lavorative assegnate. Particolare attenzione verrà assegnata al tema dell'orientamento al cliente (customer satisfaction) che rappresenta una delle competenze a cui l'Amministrazione ha dato maggiore importanza, inserendolo come elemento di valutazione in tutte le aree professionali. Il grado di soddisfazione dell'utenza è oggetto di costante misurazione in tutte le sue espressioni andando a costituire uno specifico obiettivo strategico dell'Ente.

### **Altra formazione trasversale**

- *Anticorruzione e Trasparenza e Codice di Comportamento.* Corso che si pone l'obiettivo di ridurre i rischi che potrebbero verificarsi all'interno della singola amministrazione, agendo anche sulla diretta consapevolezza dei dipendenti e costruendo una cultura organizzativa basata sull'integrità.  
Percorso obbligatorio annuale per tutti i dipendenti camerale, dell'Azienda Speciale ISR, della Fondazione di partecipazione ISI e di Lucca Innovazione e Tecnologia srl unipersonale della Camera;
- *Formazione su privacy*
- *Formazione su sistema di misurazione e valutazione dell'Ente;* - la Camera nello scorso anno si è dotata di un nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione la cui conoscenza da parte dei dipendenti camerale e dell'Azienda Speciale ISR è stato oggetto di uno specifico intervento informativo che si ripeterà anche nel 2024 da parte del Sg o di altro personale interno. Nel 2023 è stata inoltre realizzata una formazione specifica che ha riguardato Dirigenza ed EQ coinvolte nell'applicazione del processo valutativo definito nel nuovo sistema di valutazione della performance. Nel 2024 è previsto un ultimo incontro sulla gestione del colloquio di restituzione.
- *Aggiornamento formativo in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro.* La formazione consente ai lavoratori di conoscere, nel dettaglio i concetti di rischio, danno, prevenzione ed i relativi comportamenti da adottare al fine di tutelare la propria sicurezza e salute e quella dei propri colleghi. Percorso obbligatorio annuale per tutti i dipendenti camerale e dell'Azienda Speciale ISR.
- *Formazione per lo sviluppo delle competenze digitali.* Particolare importanza viene attribuita a questa particolare tematica tramite due diversi canali.
  - percorsi formativi e4job realizzati da Unioncamere per il personale camerale tramite il conseguimento di una specifica certificazione oggetto di rinnovo che ad oggi è stata conseguita da 18 dipendenti della Camera.
  - formazione realizzata tramite il documento metodologico "Syllabus delle competenze digitali per la PA" del Dipartimento della funzione pubblica che descrive le competenze digitali minime richieste ad ogni dipendente pubblico, con particolare riferimento a quelle connesse a norme e strumenti relativi ai processi di trasformazione digitale dell'amministrazione italiana e all'erogazione dei servizi on-line a cittadini e imprese. A seguito della direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23/03/2023 avente ad oggetto "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" che prevede per le Amministrazioni



Pubbliche l'avvio della formazione da realizzarsi tramite Syllabus da parte di almeno il 30% dei propri dipendenti, nel 2023 la Camera ha aderito al progetto disponendo per tutto il personale appartenente all'Area degli Istruttori, non in possesso di certificazione conseguita per i percorsi formativi e4job od impegnato in un percorso formativo 2023, di procedere all'effettuazione dell'assessment relativo al programma "Competenze digitali per la PA" finalizzato al conseguimento, da parte di ciascun dipendente, di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di assessment iniziale per almeno 8 delle 11 competenze descritte nel citato Syllabus "Competenze digitali per la PA" (obiettivo formativo). A conclusione dell'anno si rileva che il 100% dei dipendenti registrati in servizio ha partecipato ai corsi e sono stati complessivamente 602 i percorsi conclusi da parte di 60 dipendenti per le 11 competenze indicate.

Nel 2024, in ottemperanza alle disposizioni ministeriali e condividendo l'esigenza di sviluppare le competenze digitali all'interno dell'Ente, si prevederà il coinvolgimento del personale appartenente all'Area dei Funzionari e della Dirigenza, nonché a quello degli Operatori Esperti.

- Altri corsi che potranno essere realizzati riguardano la sicurezza informatica oppure Google Workspace
- *Formazione trasversale sulla gestione documentale rivolta a tutto il personale che opera su GEDOC, l'applicativo utilizzato per la registrazione, classificazione, fascicolazione e successiva archiviazione dei documenti formati dall'Ente o ricevuti dall'esterno.*

Si prevede la realizzazione di una Masterclass proposta da Infocamere, gestore dell'applicativo e finalizzata ad analizzare tutti i passaggi di una gestione documentale conforme ai principi normativi e archivistici partendo dalla formazione del documento informatico fino alla sua gestione, fascicolazione, archiviazione e conservazione.

## 2. LA FORMAZIONE SPECIFICA

Saranno progettati interventi formativi specialistici, in collaborazione con società di sistema camerale e Università, per l'approfondimento delle competenze sulle nuove funzioni camerali. Infatti, in considerazione del processo di riorganizzazione della microstruttura dell'Ente, compiutosi in più step nell'anno 2023, saranno proposti percorsi specifici per coloro che sono stati assegnati a nuove posizioni di lavoro o per coloro che hanno visto una focalizzazione delle proprie competenze su una particolare area tematica.

Nell'ambito della formazione specialistica si darà seguito alle Linee formative di Unioncamere già avviate nel 2023 ed alle nuove proposte che saranno presentate da Unioncamere. Si ricorda in particolare:

- **Linea formativa - Middle Management**  
Percorso formativo la cui finalità sia rafforzare le competenze atte a fronteggiare le nuove e diverse sfide per le quali occorrono: capacità di mettere in discussione i paradigmi tradizionali, essere sostenibili ed inclusivi, saper stimolare l'innovazione, la collaborazione e la creazione di valore per le imprese e per l'Ente camerale stesso.
- **Linea formativa - Una PA rispettosa delle norme e orientata ai risultati**  
Percorso formativo di continuità con gli anni precedenti - Mira ad analizzare le principali decisioni relative all'amministrazione ed alla gestione di una Camera di Commercio, esaminando altresì i controlli esterni cui le decisioni stesse sono sottoposte. Sono previsti diversi moduli sulla base delle diverse tematiche di interesse.
- **Programma formativo per i SEGRETARI GENERALI delle Camere di Commercio (ANNUALE).** L'art.12 del Decreto del Ministro dello sviluppo economico del 26/10/2012 n.230 considera investimento formativo del Segretario Generale delle Camere di Commercio il metodo permanente per assicurare il continuo adeguamento delle competenze, il consolidamento di logiche e metodi di gestione improntati al risultato e lo sviluppo dell'autonomia e della capacità innovativa del Dirigente. Ai sensi del citato articolo,



Unioncamere organizza, con cadenza annuale, sessioni formative per il Segretario Generale ed individua il numero minimo di ore di formazione annuale da effettuarsi da remoto in autoformazione.

Interventi formativi da acquistare sul mercato:

- Interventi formativi approfondimento competenze specialistiche. Tra questi sono già stati individuati percorsi di approfondimento della lingua inglese per gli addetti dei servizi turismo e internazionalizzazione. Sono previsti inoltre interventi di formazione specialistica sulle tecniche di social digital marketing e media marketing (corsi SEO e SEM) per gli addetti alla gestione dei vari siti ed ai canali social; ai percorsi di scrittura dei contenuti saranno invitati anche i referenti di altri servizi chiamati a proporre notizie da pubblicare sui canali dell'ente. Altri interventi formativi saranno attivati su proposta dei Servizi con particolare riferimento alle competenze sui servizi alle imprese.

Sono previsti incontri, anche organizzati da personale interno, per fornire aggiornamenti delle competenze rispetto ai trend più attuali (formazione Unioncamere su CER, trend tecnologici, ecc.).

Resterà attivo l'abbonamento al programma Astro del sistema camerale per le cd. "pillole" di aggiornamento continuo.

Budget 2024 per acquisto servizi di formazione 2024: € 62.500,00



## 5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO

### MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Per quanto riguarda le misure di promozione della trasparenza si specifica che i dati, i documenti e le informazioni da pubblicare sono caricati sulle pagine del sito web dai rispettivi responsabili che chiedono all'Ufficio Comunicazione la pubblicazione sul sito.

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

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