



CAMERA DI COMMERCIO  
TOSCANA NORD-OVEST

CCIAA di Toscana Nord Ovest

## Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2023-2025

[Approvato con Delibera di Giunta del 31 marzo 2023](#)

[Approvato dal CDA di ISR con Verbale b. 2 del 14 aprile 2023](#)



## SOMMARIO

Premessa.....	2
<b>1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE .....</b>	<b>4</b>
1.1 – Vision e Mission della CCIAA.....	4
1.2 – Perimetro delle attività svolte .....	4
1.3 – Governance e struttura organizzativa .....	5
1.4 - Le risorse economiche disponibili .....	9
<b>2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....</b>	<b>12</b>
<b>3. VALORE PUBBLICO, .....</b>	<b>20</b>
<b>PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....</b>	<b>20</b>
3.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici .....	20
3.2 – Performance operativa .....	39
3.3 – Pari opportunità.....	41
3.4 – Performance individuale.....	43
3.5 Rischi corruttivi e trasparenza .....	69
3.5.1 La valutazione del rischio.....	77
3.5.2 Il trattamento del rischio.....	78
<b>4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO .....</b>	<b>90</b>
4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	90
4.2 – Organizzazione del lavoro agile .....	90
4.3 – Semplificazione delle procedure .....	92
4.4 – Fabbisogni del personale e di formazione .....	93
<b>5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO .....</b>	<b>105</b>



## Premessa

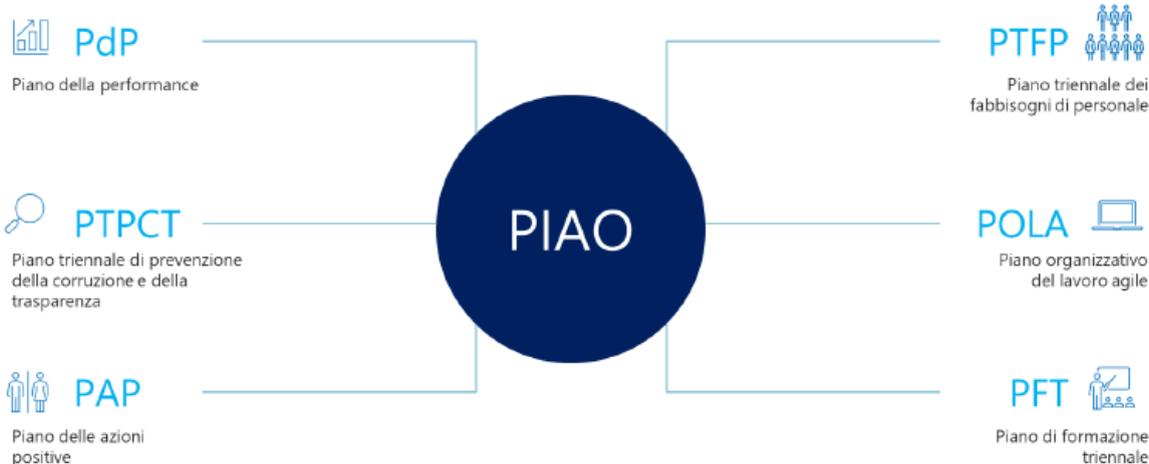
Il D.L. 80/2021, art. 6, prevede che le Pubbliche Amministrazioni con più di 50 dipendenti adottino un Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), una sorta di «testo unico della programmazione», che accorpa, tra gli altri, quelli che erano il Piano della performance, il Piano del lavoro agile (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 raccoglie i contenuti di una serie di documenti di programmazione fino ad oggi prodotti separatamente riguardanti:

- 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.

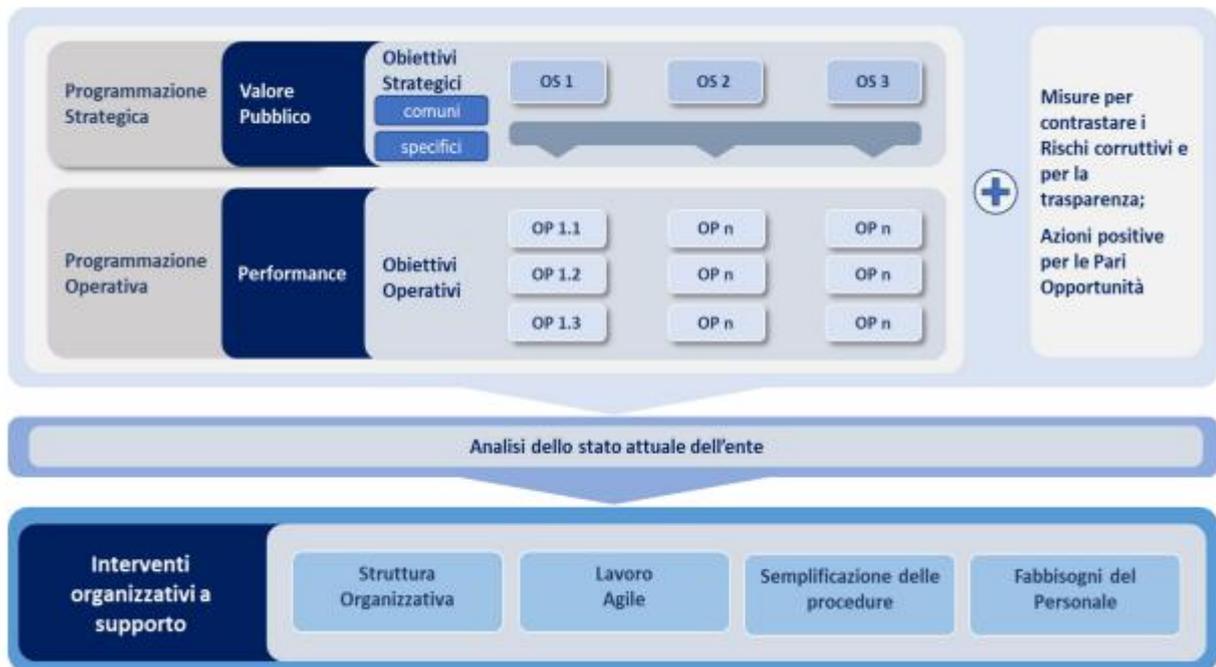




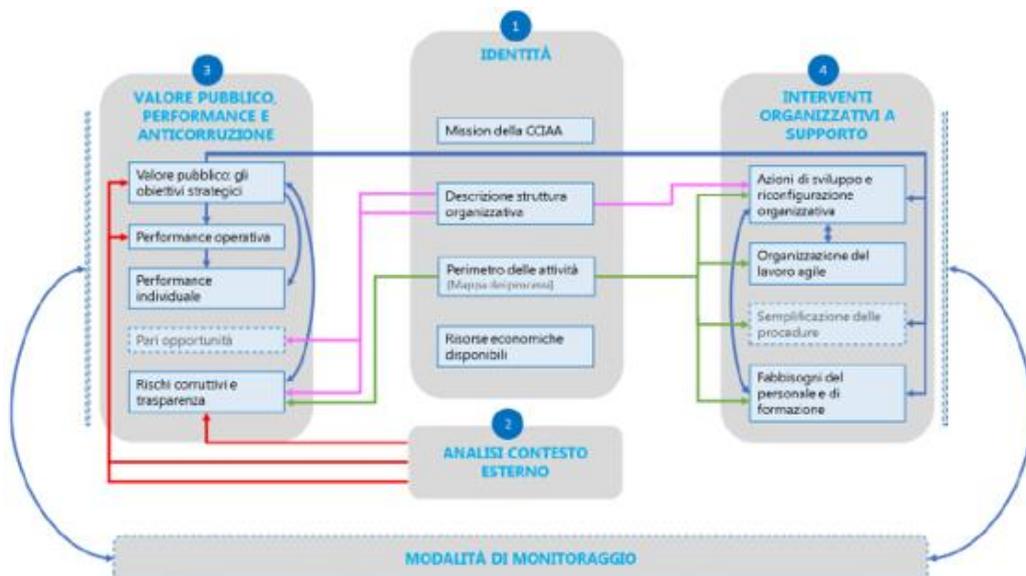
L'obiettivo è quello di adottare una logica di pianificazione integrata e organica, che permetta di offrire una visione complessiva di tutti gli elementi che costituiscono l'impianto programmatico dell'Ente, assicurandone la sinergia, l'allineamento e la coerenza reciproca.

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

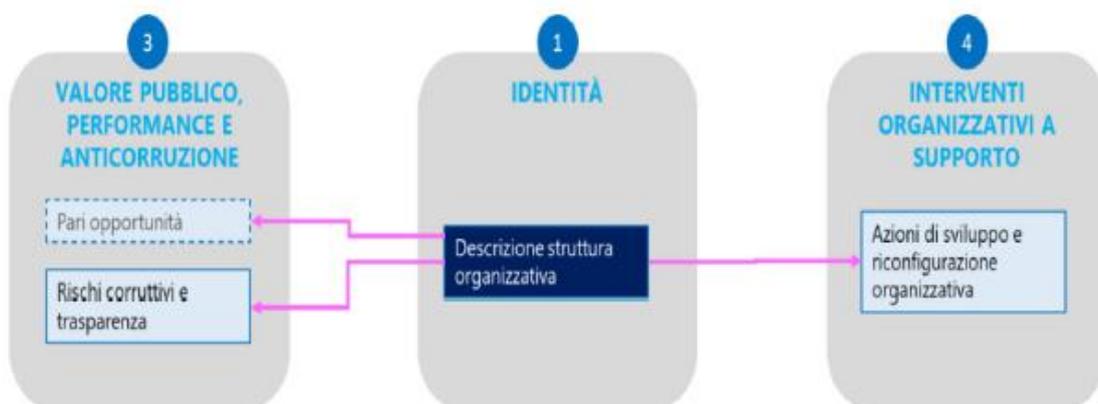


privati presenti sul territorio, al fine di elaborare strategie e realizzare azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione delle imprese, nonché lo sviluppo e la tutela del mercato.

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:



### 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.

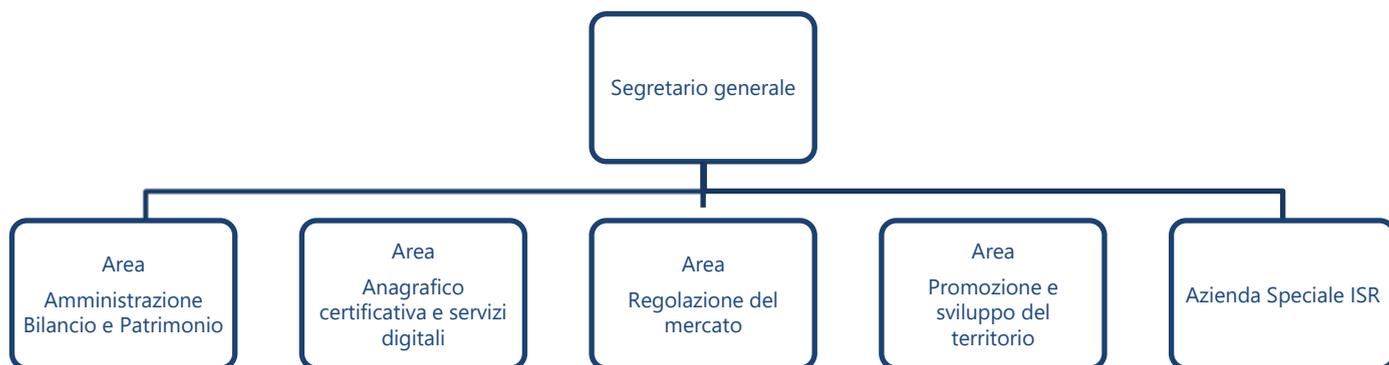
## **ORGANIGRAMMA**

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 2023, limitatamente alla macrostruttura camerale. L'organigramma completo sarà inserito nel presente documento successivamente all'adozione della microstruttura camerale.



### **LIVELLI ORGANIZZATIVI**

La CCIAA TNO al 31 dicembre 2022 conta 122 dipendenti:

- 4 di categoria dirigenziale (di cui 1 in comando presso altro Ente)
- 32 di categoria D
- 70 di categoria C
- 15 di categoria B
- 1 di categoria A

I dipendenti a tempo indeterminato sono 122 e nessuno a tempo determinato.

I dipendenti part time sono 14.

Nelle tabelle successive si riporta sinteticamente la distribuzione del personale per categorie, classi di età e titolo di studio, ivi compresa un'unità in comando presso l'Ente, successivamente stabilizzata, ivi compresa un'unità in comando presso l'Ente, successivamente stabilizzata.

<b>Composizione del personale per categoria</b>			
<b>Categoria</b>	<b>01/07/2022</b>	<b>2023</b>	
Segretario generale	1	1	
Dirigenti	3	3	
Personale di cat. D	32	32	
Personale di cat. C	70	70	
Personale di cat. B	15	15	
Personale di cat. A	1	1	
<b>Totale</b>	<b>122</b>	<b>122</b>	



Dotazione di personale per classi di età	
Classi di età	2023
20 - 29	0
30 - 39	0
40 - 49	20
50 - 59	69
60 e oltre	33
<b>TOTALE</b>	<b>122</b>

Dotazione di personale per titolo di studio	
Titolo di studio	2023
scuola dell'obbligo	9
diploma	54
laurea	59
<b>TOTALE</b>	<b>122</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 compartecipati.

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 è rappresentato dal preventivo, camerale per il 2023, mentre i consuntivi 2021 (quali somma dei consuntivi delle tre Camere) consentono di valutare la sostenibilità economica delle strategie delineate dagli organi, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria dell'Ente.

### Principali risultanze del Conto economico 2023

		Preventivo 2023
Diritto annuale		12.659.444,00
Diritti di segreteria		5.000.000,00
Contributi e trasferimenti		1.207.400,00
Proventi da gestione di servizi		661.391,00
Variazioni rimanenze		0,00
<b>Proventi correnti</b>		<b>19.528.235,00</b>
Personale		6.617.586,00
Costi di funzionamento	Quote associative	886.000,00
	Organi istituzionali	226.900,00
	Altri costi di funzionamento	3.839.658,00
Interventi economici		5.614.160,00
Ammortamenti e accantonamenti		4.860.807,00
<b>Oneri correnti</b>		<b>22.045.111,00</b>
<b>Risultato Gestione corrente</b>		<b>-2.516.876,00</b>
<b>Risultato Gestione finanziaria</b>		<b>455.602,00</b>
<b>Risultato Gestione straordinaria</b>		<b>1.664.331,00</b>
Rettifiche Attivo patrimoniale		0,00
<b>Risultato economico della gestione</b>		<b>-396.943,00</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 2021

Immobilizzazioni immateriali	36.319,00
Immobilizzazioni materiali	17.526.965,00
Immobilizzazioni finanziarie	28.611.750,00
<b>IMMOBILIZZAZIONI TOTALI</b>	<b>46.175.034,00</b>
Crediti di funzionamento	5.844.231,00
Disponibilità liquide	32.751.164,00
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>38.595.395,00</b>
Ratei e risconti attivi	7.818,00
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>38.603.213,00</b>

### Passivo e Patrimonio netto 2021

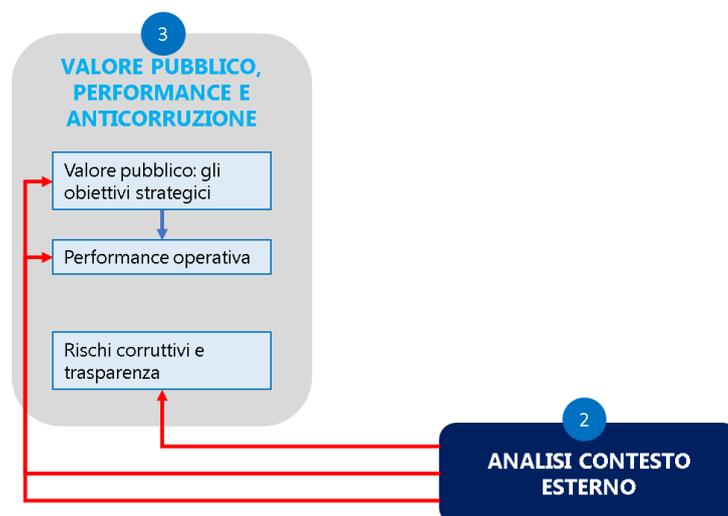
Debiti di finanziamento	0,00
Trattamento di fine rapporto	8.147.605,00
Debiti di funzionamento	7.517.958,00
Fondi per rischi e oneri	1.655.179,00
Ratei e risconti passivi	59.339,00
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>17.380.081,00</b>
Avanzo patrimoniale	59.655.944,00
Riserva di partecipazioni	7.609.105,00
Risultato economico dell'esercizio	-390.800,00
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>66.874.249,00</b>



Rappresentazione a blocchi degli Impieghi / Fonti della CCIAA TNO con dati al 30/6/2022

IMMOBILIZZAZIONI	€ 48.129.034	PATRIMONIO NETTO	€ 65.697.220
ATTIVO CIRCOLANTE (compresi ratei e risconti)	€ 38.326.297	TFR	€ 7.604.911
		DEBITI DI FUNZ.NTO	€ 5.933.330
		FONDI RISCHI ED ONERI	€ 7.219.870
<b>TOTALE</b>	<b>€ 86.455.331</b>	<b>TOTALE</b>	<b>€ 86.455.331</b>

## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO



### **L'EREDITA' SOCIO-ECONOMICA DEL 2022**

Il valore aggiunto complessivamente prodotto nell'Area della Toscana Nord-Ovest nel 2022, sulla base delle più recenti stime di Prometeia Spa (ottobre 2022), è previsto in crescita del +2,9% rispetto al 2021 (in termini reali), recuperando buona parte di quanto perso nel biennio 2020-21 ma restando ancora 1,2 punti percentuali sotto i livelli pre-pandemia.

Le esportazioni di beni dell'Area, espresse a prezzi correnti, sono cresciute del +14,4% nel 2022 rispetto al 2021, un andamento in linea con la media toscana (+14,3%) ma al di sotto di quella italiana (+20%). A livello territoriale è proseguita la crescita del valore delle vendite all'estero delle province di Pisa e Lucca, con valori prossimi ai venti punti percentuali, mentre per Massa-Carrara l'export ha rilevato una lieve contrazione (-2,7%), legata in buona parte alla discontinua contabilizzazione di commesse meccaniche pluriennali. Nello stesso periodo, sono cresciute anche le importazioni, facendo segnare tassi di aumento storicamente elevati per l'Area (+38%) ma in linea con Toscana e Italia.

Per il 2023 viene previsto un forte rallentamento della crescita economica dell'Area, che nel complesso passerebbe in negativo (-0,2%) per la flessione di Pisa (-0,8%), mentre per Massa-Carrara (+0,3%) e Lucca (+0,1%) l'andamento dovrebbe essere stagnante. In particolare, rallenterebbe la crescita di costruzioni e servizi, mentre per industria e agricoltura si attendono flessioni.

Il tessuto imprenditoriale si è contraddistinto per una dinamica positiva ma in rallentamento nel 2022: le imprese registrate a fine anno erano 107.273 (26,5% della Toscana), con un saldo imprenditoriale positivo del +0,5% contro il +1,1% del 2021. L'analisi dei dati evidenzia una sintonia della dinamica imprenditoriale non solo tra i territori delle tre province, ma anche con il dato rilevato a livello regionale. Dopo un positivo avvio d'anno, a partire dal secondo trimestre i processi di natimortalità imprenditoriale hanno subito un progressivo rallentamento, con una diminuzione delle iscrizioni e un lieve aumento delle cessazioni rispetto al 2021.

Il mercato del lavoro ha registrato un deciso miglioramento nel 2022, con un aumento dell'occupazione e una diminuzione delle persone in cerca di lavoro. I contratti comunicati dalle aziende ai Centri per l'Impiego dell'Area nel 2022 sono stati oltre 212 mila, un valore in crescita del +13,5% rispetto al 2021 e superiore anche nel confronto con il periodo pre-covid, evidenziando un +12,2% di avviamenti al lavoro comunicati rispetto al 2019.



Tali dati sono confermati indirettamente anche dalla riduzione del ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni, che nel 2022 è fortemente diminuita rispetto al 2021, malgrado una ripresa della componente straordinaria.

L'indagine Excelsior sui fabbisogni occupazionali delle imprese mette in luce poi un forte incremento delle difficoltà di reperimento incontrate dalle imprese nella selezione delle figure professionali ricercate, che a fine 2022 riguardano mediamente un'assunzione su due in programma.

A fronte di un contesto macroeconomico internazionale nel quale assumono sempre più rilievo le dinamiche inflazionistiche e le carenze di materie prime registrate in alcune importanti filiere produttive, va in ogni caso tenuta in considerazione l'evoluzione dei prezzi dei prodotti scambiati: tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021, infatti, sia l'indice dei prezzi delle importazioni che quello relativo alle esportazioni hanno seguito una dinamica di crescita pronunciata, in una prima fase più evidente per i prezzi dei beni intermedi importati. I prezzi più elevati hanno condizionato i valori scambiati che, inevitabilmente, si sono gonfiati. In aggiunta, il cambio euro/dollaro, sceso sotto la parità dopo vent'anni, ha contribuito a rendere più competitive le produzioni delle imprese europee, e quindi anche quelle delle imprese dell'Area, ma la debolezza dell'euro ha incrementato anche il costo dei prodotti importati per la successiva trasformazione, che si è esteso ai prezzi all'export.

Se nel corso del 2021 si è assistito a un primo parziale recupero dei flussi turistici interni ed esteri, tanto che rispetto alla situazione pre-Covid nelle tre province dell'Area mancavano ancora all'appello complessivamente quasi 950 mila arrivi (-37%) e circa 2,2 milioni di presenze turistiche (-26%), di cui 1,8 milioni di nazionalità straniera, i primi dati provvisori sui primi 8 mesi del 2022 indicano come a crescere maggiormente siano state le destinazioni che più hanno sofferto l'impatto del Covid nello scorso biennio, ciò a conferma di una tendenza di quasi tutti i territori nel convergere verso un pieno recupero dei volumi dei flussi turistici antecedenti la crisi.

Dopo un 2021 segnato da un forte recupero dei volumi produttivi pesantemente colpiti durante i dodici mesi precedenti, nel corso del 2022 la traiettoria di crescita dell'economia toscana ha rispecchiato il progressivo rallentamento dell'economia mondiale, a causa soprattutto del rialzo nei livelli di prezzo di molti beni, in particolare quelli energetici, che hanno inevitabilmente prodotto effetti anche sull'economia toscana. Ma l'andamento è rimasto complessivamente positivo tanto che IRPET (gennaio 2023) stima una crescita del PIL toscano del +3,9%, a fronte di un incremento dell'Italia del +3,5%, un valore più elevato di quanto l'evoluzione delle vicende internazionali facesse immaginare a metà anno, grazie a un primo semestre migliore rispetto alle attese.

Per contenere la dinamica inflattiva le principali Banche Centrali hanno modificato in misura sostanziale l'intonazione della politica monetaria, rendendola meno accomodante, attenuando così ulteriormente il ritmo di crescita dell'economia mondiale.

La crisi energetica in atto a livello globale, ma soprattutto in Europa, rischia di essere duratura e le tensioni sui mercati internazionali si sono tradotte in un significativo incremento dei prezzi di tutte le fonti di energia, determinando una forte crescita dei costi sui bilanci di imprese e famiglie.

Per le imprese, il rincaro energetico rischia di comportare su base annua un raddoppio dei costi rispetto al periodo pre-pandemico. IRPET (gennaio 2023) stima che rispetto al 2021 gli aumenti osservati avrebbero provocato per le imprese toscane incrementi di costo per l'energia (luce e gas) corrispondenti a 4,2 miliardi su base annua, con i maggiori effetti a carico dei settori più energivori: carta, chimica, trasporti, gomma e plastica, siderurgia. Il costo energetico sarebbe quindi passato, in termini di incidenza sui costi totali, mediamente dal 3,5% al 6,0%, con differenziali nei costi significativamente differenti da settore a settore.

Per le famiglie, il significativo incremento dell'inflazione, che si è progressivamente esteso ai prodotti alimentari e ai servizi, ne sta erodendo il potere d'acquisto del reddito e conseguentemente i consumi. Nel 2022 l'erosione del potere d'acquisto viene stimato in media pari a 3.480 euro a famiglia, ma le misure del Governo hanno consentito di farlo scendere a circa 2.150 euro.



L'incertezza per il prossimo futuro resta legata ancora a molti aspetti, tra cui la sostituzione delle forniture di gas di provenienza russa, l'inflazione, le aspettative sul conflitto in Ucraina e la potenziale recrudescenza del virus, elementi che inducono a una revisione al ribasso del tasso di crescita dell'economia regionale nel prossimo biennio.

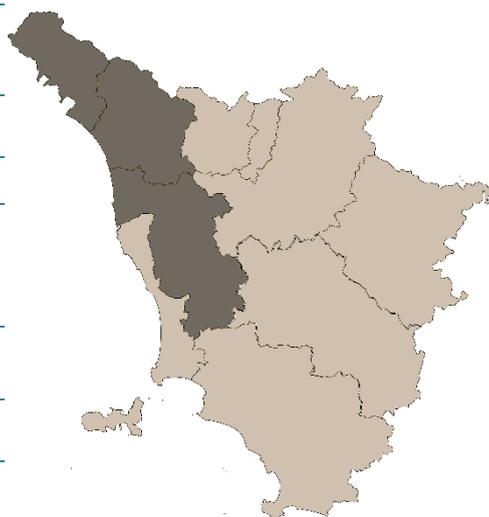
Al momento, però, solo uno dei temuti canali di shock si è attivato: quello legato ai prezzi. Nel 2022 non si è infatti avuto nessun razionamento concreto dell'energia a disposizione delle imprese e l'effetto depressivo è passato soprattutto per il forte incremento dei costi di approvvigionamento dei prodotti energetici che ha pesato sia sulle aziende che sulle famiglie. Le forniture di gas di provenienza russa sono in diminuzione, ma a fine 2022 i depositi di stoccaggio del gas erano pieni all'84% contro il 68% di fine 2021 e il prezzo del gas ha aperto il 2023 in netta flessione.

L'incremento dei prezzi si sta diffondendo dalle materie prime (soprattutto energetiche) ai vari settori produttivi e alimenterà l'inflazione anche nel 2023. Essendo l'Europa particolarmente esposta a questo shock, c'è il rischio concreto di una diminuzione della competitività del sistema produttivo sui mercati internazionali, soprattutto extra-UE.

Sulla base di questi fattori di rischio, per il 2023 il Governo nazionale stima una crescita del PIL attorno allo 0,6% per il Paese, ma altri Istituti indicano valori ancor più contenuti. IRPET (gennaio 2023) prevede una dinamica del PIL inferiore per l'Italia (+0,4%), con un dato relativo alla Toscana di poco superiore e attorno al +0,6% di crescita. Nel biennio successivo è prevista un'accelerazione, ipotizzando un allentamento della pressione inflazionistica e il miglioramento di alcune variabili esogene, che porterebbe il PIL della Toscana a crescere del +1,3% nel 2024 e del +1,2% nel 2025.

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

Comuni	87
Superficie	5.373 kmq
Popolazione	987.988 (residenti a dicembre 2021)
Popolazione straniera	86.450 (residenti a dicembre 2021)
Valore aggiunto	27,5 MLD € (anno 2022, a prz. correnti) +2,9% var % vs 2021 a prz. costanti)
Export	11,6 MLD € (anno 2022) +14,4% var % vs 2021
Imprese registrate	107.273 (dicembre 2022)
Imprese attive	90.911
↳ di cui straniere	11.913
↳ di cui giovanili	6.992 (dicembre 2022)
↳ di cui femminili	21.081
Occupati	418.279 (anno 2022) +3,4% var % vs 2021
Disoccupati	31.535 (anno 2022) -26,1% var % vs 2021
Tasso di disoccupazione (%)	7,0% (anno 2022) -2,5 pp var vs 2021
Turisti (presenze totali)	6.149.163 (anno 2021) +44,5% var % vs 2020
Credito (prestiti vivi)	22,7 MLD € (dicembre 2022) +0,6% var % vs 2021





### **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 n. 1 e n. 2 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.1064/2019 (PNA 2019-2021)
- Documento ANAC approvato dal Consiglio dell'Autorità il 02/02/2022
- KIT Anticorruzione di Unioncamere per le CCIAA (Ottobre 2020)

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"



Da sottolineare che una delle novità che influisce in maniera estremamente rilevante sul PIAO 2023 è rappresentata dal nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro per le Funzioni Locali 2019-2021, definitivamente sottoscritto il 16 novembre 2022.

### **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 in passato capaci di coniugare sviluppo locale 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. 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 degli 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 degli 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 ed 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. È in aumento la capacità di penetrazione criminale anche in settori e distretti produttivi della Toscana rilevanti sia sotto il profilo economico che per l'azione di monitoraggio e regolazione pubblica (es. tessile e conciario, rifiuti).

Rispetto alle attività di riciclaggio, secondo i dati dell'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) di Banca d'Italia sono state 8.206 le segnalazioni di operazioni sospette (s.o.s.) registrate in Toscana nel 2021 (5,9% del totale nazionale), un valore in crescita del +22,6% rispetto al 2020 (Italia: +23,3%). Le segnalazioni relative all'area della Toscana Nord-Ovest sono state 1.849, il 22,4% del totale regionale, in aumento del +33,6% nell'anno per la forte crescita rilevata per le province di Pisa (734 s.o.s.; +46,8%) e Massa-Carrara (430; +36,5%), mentre per Lucca la dinamica è risultata meno intensa fermandosi al +20,4% per complessive 685 segnalazioni.

In termini di tasso di segnalazioni (s.o.s. ogni 100mila residenti) è la provincia di Massa-Carrara (215,7) a far segnare il valore più elevato nell'Area, seguita da Pisa (177,5) e Lucca (176,3).

Nel primo semestre del 2022 le segnalazioni effettuate nell'Area sono state 927 (21,7% del totale regionale), mostrando un incremento limitato al +2,5% rispetto alla prima metà del 2021. Massa-Carrara (225 s.o.s.) ha fatto segnare ancora il più elevato incremento (+11,4%), seguita da Lucca (398) in aumento del +8,7%; Pisa (304 s.o.s.) ha rilevato invece una diminuzione del -9,5%.

### ***I beni confiscati in Toscana***

In Toscana il numero totale dei beni confiscati è pari a 792 (fonte ANBSC, agg. settembre 2022), in aumento rispetto a quanto rilevato nella precedente edizione del Rapporto (+46%): di questi 592 sono attualmente in gestione, mentre quelli che risultano destinati ammontano a 200.

I beni immobili (687) rappresentano l'87% del totale, e sono costituiti da unità immobiliari a fine abitativo (52% del totale), terreni (26%) e unità immobiliari a fine commerciale e industriale (12%).

Ci sono poi 105 aziende confiscate (13% del totale), un valore in forte aumento rispetto all'anno precedente, che operano nel commercio (25% del totale), alberghi e ristoranti (20%), attività immobiliari e servizi (18%) ed edilizia (8%).

Nell'area della Toscana Nord-Ovest è presente il 30,5% delle aziende (32) e il 22,6% degli immobili (155) confiscati in Toscana: nel dettaglio territoriale, Lucca ha 11 aziende e 50 immobili confiscati, Massa-Carrara 15 aziende e 40 immobili, mentre Pisa 6 aziende e 65 immobili.

### ***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 risultano 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 2 le evidenze di presenze mafiose o criminali nei reticoli corruttivi.

Nel 2021 sono 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 negli ultimi sei anni, 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 negli ultimi sei anni 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.



### 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, 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.

#### 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.

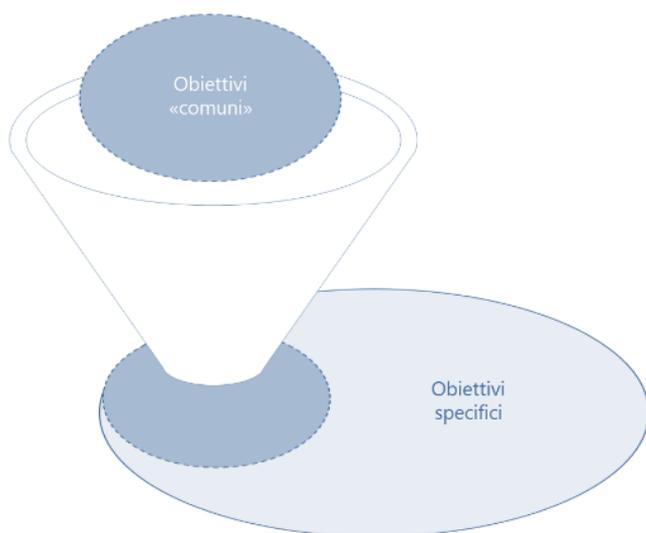
La definizione degli obiettivi strategici è avvenuta a seguito di un lungo processo di confronto e condivisione con gli stakeholders.

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 definiti a livello di sistema camerale.



Accanto agli obiettivi comuni di sistema, la CCIAA TNO prevede anche 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 chiesto ad Unioncamere nazionale l'elaborazione di un cruscotto che riportasse i risultati qualitativi e quantitativi aggregati delle tre Camere originarie del 2021 in confronto con quelli del cluster dimensionale delle "Camere grandi" di cui fa parte ora CCIAA TNO, ed ha impostato i principali target in termini sfidanti rispetto alla media di tale cluster dimensionale.

In tale contesto, la definizione dei risultati da conseguire è, inoltre, 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 rispetto agli storici delle singole camere;
- continuità delle iniziative/progetti avviati nel 2022 a supporto del sistema delle imprese locali;
- capacità di cogliere anche le opportunità offerte dal Programma di Ripresa e Resilienza (Recovery Plan) e di sviluppare azioni in linea con gli obiettivi della politica di coesione UE 2021-2027 e con gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU.

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

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

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

- **Utenti - imprese - territorio.** La prospettiva è volta a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale e, quindi, la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti di riferimento con l'obiettivo di garantire la piena soddisfazione delle aspettative.
- **Processi interni.** La prospettiva è volta ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti ed individuando quelli che meglio rispondono all'esigenza di perseguire gli obiettivi strategici, anche al fine



di liberare risorse da processi a basso valore aggiunto e reindirizzarli su quelli che creano valore.

- **Apprendimento e crescita.** La prospettiva è volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'Ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione, nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto
- **Economico-Finanziaria.** La prospettiva è orientata al monitoraggio degli indicatori economico-finanziari al fine di valutare, tenuto conto delle priorità definite nella programmazione strategica, la capacità dell'Ente di perseguire l'equilibrio di bilancio.



**MAPPA STRATEGICA**

<b>Utenti- imprese- territorio</b>	OS_1.3 Affermare un'immagine coerente alla nuova mission della CCAA TNO attraverso un accesso sistematico e strutturato a tutti i media tradizionali e digitali, compresi quelli abilitati da tecnologie 4.0	OS_2.1 Stimolare lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali quale fattori di competitività dell'area Toscana nord ovest	OS_2.2 Orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese mediante un'analisi economica sistematica dei sistemi produttivi e delle loro traiettorie di sviluppo	OS_2.3 Sostenere la doppia transizione ecologica e digitale, promozione dell'innovazione tecnologica ed organizzativa, sostegno alla nascita e alla crescita di imprese tradizionali e innovative	OS_2.4 Sostenere lo sviluppo di nuove imprese esportatrici e lo sviluppo dell'internazionalizzazione, con particolare riferimento alle filiere prevalenti per contributo al PIL delle province di riferimento	OS_2.5 Sostenere la filiera del turismo, delle imprese culturali e creative e la valorizzazione integrata del territorio	OS_2.6 Supportare lo sviluppo del mercato del lavoro, l'orientamento, la diffusione e certificazione di competenze in linea coi fabbisogni occupazionali delle imprese	OS_3.2 Implementare le attività di regolazione del mercato, sviluppo accordi interistituzionali, collaborazioni con le associazioni dei consumatori (metrico, vigilanza, sportello consumatori)	OS_3.3 Supportare la sfida del paese per una giustizia più rapida e efficace sviluppando le attività di mediazione e arbitrato	OS_3.4 Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa, la crescita della cultura finanziaria
<b>Economico- finanziaria</b>	OS_1.4 Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento	OS_1.5 Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse								
<b>Apprendimento e crescita</b>	OS_1.1 Curare la crescita delle competenze e la valorizzazione del capitale umano per creare una PA attrattiva e stimolante per le risorse umane									
<b>Processi interni</b>	OS_1.2 Supportare l'innovazione dei processi e dei servizi camerali, sviluppo di piattaforme collaborative e workplaces, sviluppo di nuovo canali di comunicazione e con i clienti e gli utenti	OS_1.6 Migliorare la trasparenza della Camera di Commercio e le azioni di prevenzione della corruzione	OS_3.1 Valorizzare il patrimonio di dati del registro delle imprese in quanto Banca Dati Nazionale chiamata ad entrare nella PiattaformaDigitale Nazionale Dati (canc., iscriz. PEC, Tit. eff. r. ev. albi ruoli)							



**MISSIONE - 011 - Competitività e sviluppo imprese**

**PROGRAMMA - 005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo**

**OS\_1.2 - Supportare l'innovazione dei processi e dei servizi camerali, sviluppo di piattaforme collaborative e workplaces, sviluppo di nuovi canali di comunicazione con i clienti e gli utenti (Peso: 16,66%)**

<b>Descrizione</b>	L'Ente intende armonizzare le procedure/processi/regolamenti in un'ottica di efficientamento. Si rende necessario altresì sviluppare il tema della dematerializzazione e dell'attivazione dei servizi on-line in maniera conforme al Codice dell'Amministrazione Digitale, sfruttando al massimo le potenzialità della Intranet, del sito istituzionale e degli applicativi utilizzati dai vari uffici camerali, anche al fine dell'attivazione centralizzata dei monitoraggi dei tempi di evasione delle pratiche, del rispetto delle tempistiche della carta dei servizi, degli obiettivi del cascading del PIAO ecc.. E' altresì obiettivo della Camera incrementare il grado di soddisfazione degli utenti, tramite l'implementazione dei servizi telematici all'utenza nonché mediante azioni formative rivolte all'utenza anche professionale (notai, commercialisti, consulenti, associazioni di categoria, ecc.) funzionali ad apprendere/approfondire la conoscenza delle procedure operative e dei sistemi informatici utilizzati nell'interazione con gli uffici.					
<b>Risorse 2023</b>	229.447,35 Euro					
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>	<b>Unità misura</b>
		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>		
A3.1_02 - Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM Misura la capacità della Camera di raggiungere i target delle attività camerali attraverso attività di comunicazione multicanale. (Peso: 50%)	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n" / Numero imprese attive al 31/12	>= 20%	>= 20%	>= 20%	Efficacia	%
EC27 - Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali (Peso: 50%)	(ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - OnStrut 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) ) / ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)	>= 10%	>= 10%	>= 10%	Salute economica	%



**OS\_2.1 - Stimolare lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali quale fattori di competitività dell'area Toscana nord ovest (Peso: 16,66%)**

<b>Descrizione</b>	Il ruolo della Camera di Commercio della toscana Nord Ovest sul tema delle infrastrutture è soprattutto di ascolto, mediazione e indirizzo politico. La rilevanza del territorio nel contesto regionale e la capacità di assumere un ruolo di mediazione e di raccordo tra le istanze delle diverse categorie economiche e degli attori politico-istituzionali è alla portata della camera e ne costituisce una sfida. Altrettanto sfidante sarà promuovere, anche con un'azione diretta un portafoglio di progetti anche di massima, utile a sostanziare l'attività di proposta					
<b>Risorse 2023</b>	147.320,75 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 70.000,00					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
IS_TavoloInfra - Numero di proposte progettuali presentate dalla Camera di Commercio tramite il tavolo istituzionale delle infrastrutture nel quinquennio di mandato (Peso: 100%)	N. di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio tramite il tavolo istituzionale delle infrastrutture	>= 1	>= 3	>= 3	Efficienza	N.

**OS\_2.2 - Orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese mediante un'analisi economica sistematica dei sistemi produttivi e delle loro traiettorie di sviluppo (Peso: 16,66%)**

<b>Descrizione</b>	La Camera intende analizzare sistemi produttivi del territorio e i trends di sviluppo settoriali nell'ottica di offrire elementi di stimolo alla competitività delle imprese e degli aspiranti imprenditori. La Camera intende anche supportare, sempre attraverso analisi economiche, le proprie policy e collaborare ai progetti di pianificazione degli Enti Locali. E' altresì obiettivo della Camera misurare gli impatti economici delle manifestazioni più rilevanti realizzate sul territorio e il grado di soddisfazione dei servizi camerali e dei suoi Enti strumentali. Partner di riferimento per questo programma è l'azienda speciale Istituto studi e ricerche ISR.					
<b>Risorse 2023</b>	294.641,51 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 230.000,00					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
IS_2.2Analisieconomi - N. studi e/o indagini realizzati (Peso: 100%) (ISR)	N. studi e/o indagini realizzati	>= 6	>= 6	>= 6	Volume	N.



**OS\_2.3 - 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: 16,67%)**

<b>Descrizione</b>	I Punti Impresa Digitale, costituiti presso tutte le Camere di Commercio italiane e riconosciuti una buona pratica a livello europeo, hanno assistito e continuano ad assistere le imprese nell'utilizzo e nell'investimento di strumenti digitali e tecnologici e nei processi di innovazione (formazione imprese, assessment digitale, orientamento, selezione best practices, voucher, ecc.), ma possono fornire un contributo anche per affrontare il tema della doppia transizione, che rappresenta un elemento centrale del cambiamento economico-sociale in atto e assume un ruolo prioritario nelle misure e nei progetti di rilancio del nostro Paese nell'ambito del PNRR . I PID potranno focalizzarsi su temi a maggior potenziale e su tecnologie di punta difficilmente accessibili alle PMI (quali ad es. la cybersecurity, l'Intelligenza artificiale, la realtà aumentata, ecc. anche mediante la realizzazione di "fabbriche modello" per rendere tangibile il beneficio della tecnologia) per supportare le imprese a ripensare i processi e i modelli organizzativi anche in coerenza con quanto richiesto dalla "doppia transizione", anche mediante gli strumenti di assessment già sperimentati o di nuova concezione promossi a livello nazionale (Es. sulla maturità digitale: SELFI4.0 e ZOOM 4.0; sulla cybersecurity PID Cyber Check; sulle competenze del capitale umano Digital Skill Voyager). Infine, accompagnare le imprese nell'implementazione delle soluzioni tecnologiche e green facilitandone l'accesso ai finanziamenti pubblici.					
<b>Risorse 2023</b>	3.020.679,80 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 1.841.800,00					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
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%)	N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID	>= 500	>= 500	>= 500	Volume	N.
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%)	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	>= 30	>= 30	>= 30	Volume	N.



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%)	N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID	>= 650	>= 650	>= 650	Volume	N.
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%)	N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno / 100 imprese attive al 31/12	>= 0,23	>= 0,23	= 0,23	Efficacia	N.
<b>OS_2.5 - Sostenere la filiera del turismo, delle imprese culturali e creative e la valorizzazione integrata del territorio (Peso: 16,67%)</b>						
<b>Descrizione</b>	Il programma di lavoro in materia di turismo e beni culturali per il 2023 riguarda la valorizzazione dell'attrattività dei territori, attraverso la promozione delle iniziative locali anche in compartecipazione con associazioni, Ambiti turistici e Comuni, ma soprattutto, attraverso la promozione dello strumento delle destinazioni turistiche necessario per dare una governance (DMO) ai territori e definire meglio i fattori identitari locali, così da poter sviluppare progetti di filiera (turismo-artigianato di qualità-agroalimentare-cultura) efficaci. Le esperienze maturate dalle Camere accorpate in TerrediPisa o The land's of Giacomo Puccini saranno portate avanti, cercando di condividere metodi e buone pratiche per sviluppare anche nuove progettualità o nuove modalità di intervento di CCIAA TNO nelle iniziative proposte sui territori da soggetti terzi (festival Convivere, Pianeta Terra, Internet Festival, ecc.). La collaborazione con gli enti competenti (Ambiti turistici, Comuni, Toscana promozione turistica) sarà valorizzata, mettendo a disposizione competenze e know-how camerale. Lo stesso vale per Vetrina Toscana.					
<b>Risorse 2023</b>	3.047.818,02 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 1.466.000,00					



Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
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%)	(BilCons_IE Interventi economici + C_D Totale costi della funzione istituzionale D) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	>= 80%	>= 82%	>= 85%	Efficacia	%

**OS\_2.6 - Supportare lo sviluppo del mercato del lavoro, l'orientamento, la diffusione e certificazione di competenze in linea coi fabbisogni occupazionali delle imprese (Peso: 16,67%)**

**Descrizione**  
Proseguirà ed anzi verrà rafforzato l'impegno della nuova Camera sul fronte della formazione e dell'orientamento al lavoro. Da una parte proseguiranno a livello locale gli interventi positivi già realizzati anche negli anni precedenti, dall'altro attraverso anche la collaborazione con ISI verranno proposti ed organizzati eventi webinar e/o progetti strutturati con particolare interesse anche allo sviluppo delle tecnologie.

**Risorse 2023**  
626.130,33 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 300.000,00

Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
IS_ Numero imprese iscritte al RASL al 31 dicembre sul totale delle imprese attive iscritte al RI (Peso: 100%)	Numero imprese iscritte al RASL al 31 dicembre / Numero imprese attive al 31/12	>= 3%	>= 3%	>= 3%	Volume	%

**MISSIONE - 012 - Regolazione dei mercati**

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

**OS\_3.1 - Valorizzare il patrimonio di dati del registro delle imprese in quanto Banca Dati Nazionale chiamata ad entrare nella PiattaformaDigitaleNazionaleDati (canc., iscriz.PEC,Tit.effet.,rev.albi ruoli) (Peso: 25,00%)**

<b>Descrizione</b>	Valorizzazione del patrimonio di dati del Registro delle Imprese attraverso azioni dirette alla diffusione degli strumenti di riconoscimento dell'identità digitale; azioni migliorative dei servizi erogati allo sportello (es.: carte tachigrafiche e certificazione origine delle merci); azioni volte all'omogeneizzazione di prassi e procedure nonché alla pronta ed efficace acquisizione delle competenze tecniche (entrata in vigore di Dire, nuovo interfaccia unico dell'utenza e di Copernico, per la gestione del back office) funzionali ad una nuova gestione delle attività istruttorie, al miglioramento della qualità dei dati e alla riduzione delle sospensioni; azioni volte alla gestione anche in forma massiva di procedimenti d'ufficio per migliorare la qualità della banca dati. Il neo nato Registro dei Titolari effettivi d'Impresa costituirà infine l'ultimo in ordine temporale, strumento di sistema per la trasparenza a sostegno della legalità economica
<b>Risorse 2023</b>	2.769.438,91 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 100.000,00



Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
C1.1_07 - Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del RI. (Peso: 34%)	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	<= 2,50 gg	<= 2,50 gg	<= 2,50 gg	Qualità	gg
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: 33%)	N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31/12	>= 32%	>= 35%	>= 38%	Efficacia	%
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: 33%)	N. strumenti digitali (primo rilascio + rinnovo) / 100 imprese attive al 31/12	>= 11	>= 11	>= 11	Efficacia	N.

**OS\_3.2 - Implementare le attività di regolazione del mercato, sviluppo accordi interistituzionali, collaborazioni con le associazioni dei consumatori (metrico, vigilanza, sportello consumatori) (Peso: 25,00%)**

**Descrizione**  
La Camera di Commercio intende contribuire allo sviluppo di un mercato basato su un sistema di regole efficaci, precise e note in modo da favorire la prevenzione dei comportamenti illeciti, nonché tutelare imprese e consumatori nei vari settori di competenza camerale (metrologia legale, orafi, calzature, settore moda, dispositivi di protezione individuali, emissione CO2, centri tecnici, etichettatura, ecc.)

**Risorse 2023**  
1.569.120,52 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 36.000,00

Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
IS_03.02 - Numero verifiche utenti metrici effettuate nell'anno N rispetto all'anno N-1 (Peso: 100%) (Ufficio Metrico)	Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno corrente (N)/ Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno precedente (N -1)	>= 1	>= 1	>= 1	Efficienza	N.



**OS\_3.3 - Supportare la sfida del paese per una giustizia più rapida e efficace sviluppando le attività di mediazione e arbitrato (Peso: 25,00%)**

<b>Descrizione</b>	La riduzione dei tempi della giustizia civile del 40% rappresenta uno degli obiettivi da raggiungere in quanto previsto nel PNRR. Tale obiettivo sarà realizzato anche attraverso la riforma degli strumenti di giustizia alternativa che avranno, nel 2023, un impatto sull'organizzazione dei servizi della CCIAA. Le riflessioni e le proposte messe a punto dal sistema camerale sono state, tra l'altro, totalmente riprese nelle proposte normative di riforma della giustizia civile. Nel corso del 2023, pertanto, sarà necessario promuovere e organizzare una serie di percorsi di informazione e di formazione, di aggiornamento normativo, rivolti agli addetti del servizio, ai mediatori, agli arbitri, ma soprattutto alle imprese e ai consumatori, nonché adeguare i regolamenti e i relativi allegati alle nuove disposizioni					
<b>Risorse 2023</b>	839.419,68 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 185.160,00					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
IS_ Numero di procedure di mediazione/ conciliazione avviate nell'anno N rispetto all'anno N-1 (Peso: 100%)	Numero di procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno attuale (N) /Numero di procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno precedente (N-1)	>= 1	>= 1	>= 1	Volume	N.

**OS\_3.4 - Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa, la crescita della cultura finanziaria (Peso: 25,00%)**

<b>Descrizione</b>	Prevenzione della crisi, sostenibilità finanziaria, accesso al credito, rappresentano le direttrici fondamentali per le imprese, in una congiuntura caratterizzata da rischio di indebitamento eccessivo, instabilità dei costi delle materie prime e dell'energia. La Camera di Commercio realizzerà iniziative divulgative e formative degli addetti al servizio e degli imprenditori/professionisti sui temi dei sistemi di programmazione e controllo, della sostenibilità finanziaria, dell'accesso al credito, della prevenzione della crisi. La nuova dimensione dell'Ente, una volta unificati gli Organismi di composizione della crisi di Pisa e Massa-Carrara, consentirà la promozione dei servizi di composizione delle crisi da sovraindebitamento, quale ausilio per la concreta gestione delle singole procedure, con particolare riguardo all'accesso del consumatore. Proseguirà poi il servizio di composizione negoziata per la prevenzione della crisi con l'ausilio della piattaforma telematica nazionale che rappresenta il perno delle procedure					
<b>Risorse 2023</b>	559.279,40 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 120.000,00					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
IS_CrisiImpresaN-1 - N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno N rispetto all'anno N-1 (Peso: 100%)	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	>= 1	>= 1	Volume	N.



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

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

**OS\_2.4 - Sostenere lo sviluppo di nuove imprese esportatrici e lo sviluppo dell'internazionalizzazione, con particolare riferimento alle filiere prevalenti per contributo al PIL delle province di riferimento (Peso: 16,67%)**

<b>Descrizione</b>	Le linee d'azione del sistema camerale nel campo dell'internazionalizzazione rispondono all'obiettivo strategico di individuare, formare ed avviare sui mercati internazionali le PMI attualmente attive sul solo mercato domestico. Sostenere lo sviluppo economico del territorio attraverso interventi specifici per lo sviluppo e/o il rafforzamento dell'export e della competitività delle imprese sui mercati internazionali. In tale ambito si proseguirà con l'implementazione del Progetto SEI (Sostegno all'Export dell'Italia), con un'offerta di servizi quali: autovalutazione e tool di analisi delle opportunità di mercato per valutare l'opportunità; attività di informazione, sensibilizzazione e orientamento all'estero; primo accompagnamento alle PMI attraverso progetti individuali e di filiera, utilizzando la leva del digitale e del commercio elettronico anche in collaborazione con i punti PID e con PROMOS ITALIA, voucher per l'acquisto di servizi specialistici o la partecipazione a fiere. Per il 2023 verrà potenziata la capacità delle CCIAA di elaborare a seguito profilazione, percorsi di accompagnamento all'estero personalizzati per le PMI, utilizzando la rete delle CCIE (progetto Stay Export) e le piattaforme rese disponibili da soggetti pubblici e privati che verranno implementate ed arricchite con servizi di assistenza al sistema camerale per facilitare l'accesso alle gare europee in raccordo con attività rete EEN. Si prevede la realizzazione di interventi diretti (partecipazione a fiere di rilievo internazionale, b2b) nonché la compartecipazione ad eventi ed iniziative anche di terzi					
<b>Risorse 2023</b>	2.377.453,94 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 1.145.200,00					
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>	<b>Unità misura</b>
OC_Int_01 - Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione Misura la numerosità delle imprese assistite sui temi dell'intern.azione (promozione, formazione, seminari, ecc.) (Peso: 33%)	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione	>= 500	>= 500	>= 500	Volume	N.
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%)	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	>= 20	>= 20	>= 20	Volume	N.



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%)	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione / imprese esportatrici	N.	>= 15%	>= 15%	>= 15%	Efficacia	%
---	---	----	--------	--------	--------	-----------	---

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

**PROGRAMMA - 002 - Indirizzo politico**

**OS\_1.3 - 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: 16,67%)**

<b>Descrizione</b>	Esiste ciò che si comunica. L'affermazione, proveniente dal marketing, ha un'accezione specifica nella Pubblica Amministrazione. Comunicare efficacemente significa rendere diffusamente ma selettivamente disponibili le informazioni sulle opportunità e sugli adempimenti, rendere agevole l'interfacciamento dell'utente, raggiungere i destinatari finali dei servizi e delle informazioni, accreditandosi, così facendo come una Pubblica Amministrazione che crea valore. L'utilizzo dei media avverrà sulla base di piano di comunicazione integrato, che terrà conto dei vincoli normativi, ma soprattutto dell'efficacia tra media, target e contenuti, associando ai tradizionali mezzi di comunicazione, quella digitale in tutte le sue forme (sito web, social networks, e-mail marketing, etc.).					
<b>Risorse 2023</b>	1.222.149,66 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 80.000,00					
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>	<b>Unità misura</b>
		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>		
IS_ProtocIntesa - Protocolli di intesa sottoscritti (Peso: 100%)	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	>= 5	>= 5	>= 5	Volume	N.

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

**OS\_1.1 - Curare la crescita delle competenze e la valorizzazione del capitale umano per creare una PA attrattiva e stimolante per le risorse umane (Peso:16,66%)**

<b>Descrizione</b>	Le dinamiche che hanno interessato in questi anni il capitale umano delle CCIAA, progressivamente ridottosi ed imperniato su conoscenze prevalentemente tradizionali, e le prospettive sulle sfide da affrontare nel prossimo futuro, che molto rapidamente stanno concretizzandosi ed impongono nuove conoscenze e capacità per fronteggiarle, rendono indispensabile far compiere un ulteriore salto di qualità al personale camerale, sia per consolidare le competenze tradizionali che per ricercarne ed acquisirne di nuove. Attenzione particolare, verrà, poi dedicata alla formazione sulle soft skills presenti nel modello dei profili di competenza. Inoltre si svilupperanno focus sui temi connessi al cambiamento organizzativo (metriche e strumenti), all'innovazione (interna e dei servizi alle imprese), alla digitalizzazione dei processi lavorativi e alla gestione delle risorse umane.					
<b>Risorse 2023</b>	518.253,97 Euro					



Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative (Peso: 33%)	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / (Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG) )	>= 90%	>= 90%	>= 90%	Indicatori DFP	%
IS_01.01_IndagPeople - Rilevazione benessere organizzativo Rilevazione del grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente (Peso: 33%)	Risultato dell'indagine di People dell'anno N Punteggio ottenuto dall'indagine di people nell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1 Punteggio ottenuto nell'indagine di people nell'anno N-1	>= 1	>= 1	>= 1	Efficienza	N.
IS_01.02_ Bilancio delle competenze Indica la percentuale di dipendenti coinvolti nell'analisi delle soft skill (Peso: 34%)	Bilancio soft skill personale TNO /dipendenti non dirigenti a tempo indeterminato I semestre 23	>= 95%				

**OS\_1.4 - Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento (Peso: 16,67%)**

<b>Descrizione</b>	La Camera intende perseguire la razionalizzazione e la valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare anche in ottica di efficientamento energetico. Le attività già avviate dalle precedenti di Camere, volte a liberare spazi non più necessari agli impieghi istituzionali proseguirà fino all'individuazione delle migliori soluzioni per ogni complesso immobiliare: messa a reddito, cessione, valorizzazione per finalità istituzionali, anche in collaborazione con soggetti terzi. Sugli immobili destinati a finalità istituzionali proseguiranno gli interventi di riqualificazione energetica. Completati i lavori già avviati sul Palazzo degli affari a Pisa, si avvieranno le ricognizioni sugli altri immobili di proprietà dell'Ente o delle sue partecipate unipersonali. Inoltre particolare attenzione sarà dedicata alla valorizzazione del patrimonio bibliografico ed archivistico dell'Ente.
--------------------	---

**Risorse 2023** 845.004,85 Euro

Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
EC05.1 - Indice di struttura primario Misura la capacità della Camera di Commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio. (Peso: 50%)	Patrimonio netto / Immob Immobilizzazioni	>= 130%	>= 130%	>= 130%	Salute economica	%



IS_EffEner - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente (Peso: 50%)	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%	Efficienza	%
--	---	--------	--------	--------	------------	---

**OS\_1.5 - Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse (Peso: 16,67%)**

**Descrizione**

I tagli del diritto annuale, ormai a regime nella misura del 50% rispetto all'anno 2014, hanno determinato una sostanziale riduzione del gettito (fonte di finanziamento principale tra le entrate) dell'Ente rendendo ancor più essenziale implementare azioni volte a ridurre, quanto più possibile, il tasso di evasione tramite azioni di tempestivo monitoraggio e sollecito alle imprese inadempienti, nonché tempestivo accertamento e irrogazione della conseguente sanzione per le società in liquidazione da attuarsi strutturando un'efficace comunicazione tra Registro Imprese e Ufficio del Diritto Annuale. Altrettanto fondamentale è l'attenzione al contenimento dei costi di funzionamento dell'Ente, nonché l'implementazione di un sistema contabile che fornisca agli uffici che progettano ed erogano "servizi di mercato" le informazioni necessarie per stabilire tariffe remunerative e contenere al minimo le perdite su crediti commerciali. Tutto ciò al fine di incrementare il valore aggiunto della Camera che potrà essere riversato sul sistema economico sia sotto forma di interventi diretti che mediante erogazione di servizi anagrafico certificativi, promozionali e di regolazione del mercato.

**Risorse 2023** 717.282,89 Euro

Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
EC07 - Capacità di generare proventi Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di Commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria. (Peso: 33%)	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)	>= 11%	>= 11%	>= 11%	Efficacia	%
B3.2_01 - Tempo medio di pagamento delle fatture passive Indica il tempo medio necessario alla Camera di Commercio per pagare le fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di Commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori. (Peso: 33%)	Somma dei giorni che intercorrono tra la data del giorno di registrazione fattura (protocollo) alla data di pagamento (messa in distinta) nell'anno "n" (*) al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione) / Numero di fatture passive pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione)	<= -10 gg	<= -10 gg	<= -10 gg		gg



<p>IS_DirAnnConfrPareto - Confronto sulla percentuale di incasso diritto annuale (indicatore Pareto B3.1_02) con il cluster CCIAA Grandi anno N-2 Rileva l'efficacia della riscossione Diritto Annuale rapportata al cluster CCIAA grandi di Pareto con riferimento all'anno N-2 (Peso: 34%) (Uff. Diritto Annuale)</p>	<p>Valore % inserito/ da inserire in Pareto in merito alla riscossione del diritto annuale TNO anno N Calcolo Pareto: "Totale Diritto Annuale incassato entro il 31.12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni" - Valore % di riscossione Diritto Annuale presente su Pareto (Indicatore B3.1_02) riferito al cluster delle CCIAA grandi anno N-2</p>	<p>&gt;= 67%</p>	<p>&gt;= 67%</p>	<p>&gt;=67%</p>	<p>Efficacia</p>	<p>N.</p>
<p><b>OS_1.6 - Migliorare la trasparenza della Camera di Commercio e le azioni di prevenzione della corruzione (Peso: 16,67%)</b></p>						
<p><b>Descrizione</b></p>	<p>La Camera intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione alla luce della normativa vigente, delle delibera e delle Linee guida pubblicate da Anac. In particolare, entro il 31 gennaio 2022 ogni amministrazione dovrà presentare il Piano integrato di attività e organizzazione, all'interno del quale confluiranno, oltre al Piano triennale per la prevenzione della corruzione, anche il Piano delle Performance e il Pola per il lavoro agile.</p>					
<p><b>Risorse 2023</b></p>	<p>50.588,27 Euro</p>					
<p><b>Indicatore</b></p>	<p><b>Algoritmo</b></p>	<p><b>Target</b></p>			<p><b>Tipologia</b></p>	<p><b>Unità misura</b></p>
<p>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: 33%)</p>	<p>Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione</p>	<p>&gt;= 95%</p>	<p>&gt;= 97%</p>	<p>&gt;= Indicatori 100% DFP</p>	<p></p>	<p>%</p>
<p>IS_CustomUtenza - Miglioramento della soddisfazione utenti - Indagine annuale ISR Indagine annuale ISR sulla soddisfazione degli utenti - Risultati maggiore o uguale a "Buono" (Peso: 33%) (Az. Speciale ISR)</p>	<p>Numero punteggi = o &gt; a "Buono" ottenuto dai questionari dell'indagine di customer satisfaction realizzata da ISR / Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine di customer satisfaction realizzata da ISR</p>	<p>&gt;= 70%</p>	<p>&gt;= 72%</p>	<p>&gt;= 75%</p>	<p>Qualità</p>	<p>%</p>
<p>IS_TotemServAnagraf - Miglioramento della soddisfazione degli utenti - Indagine tramite Totem servizi anagrafici (Peso: 34%)</p>	<p>Numero di contatti con esito negativo dell'anno (colori giallo e rosso) / Numero di contatti dello sportello fisico dell'anno</p>	<p>&lt;= 5%</p>	<p>&lt;= 5%</p>	<p>&lt;= 5%</p>	<p>Efficienza</p>	<p>%</p>



**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	PROCESSI INTERNI	
	01.06 - Migliorare la trasparenza della Camera di Commercio e le azioni di prevenzione della corruzione		
02. - PROMUOVERE LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEI SISTEMI ECONOMICI LOCALI MEDIANTE IL SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE E ALLA CRESCITA DEL CAPITALE UMANO, L'ACCESSO A NUOVI MERCATI, LA PROMOZIONE DEI PRODOTTI TURISTICI E DEL PATRIMONIO CULTURALE	02.01 - Stimolare lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali quale fattori di competitività dell'area Toscana nord ovest	UTENTI - IMPRESE - TERRITORIO	011 COMPETITIVITA' IMPRESE
	02.02 - Orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese mediante una analisi economica sistematica dei sistemi produttivi e delle loro traiettorie di sviluppo		
	02.03 - Sostenere la doppia transizione ecologica e digitale, promozione dell'innovazione tecnologica ed organizzativa, sostegno alla nascita e alla crescita di imprese tradizionali e innovative		
	02.04 - 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		

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?

Nella pagina successiva un'infografica sintetica.



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

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

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

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

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

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



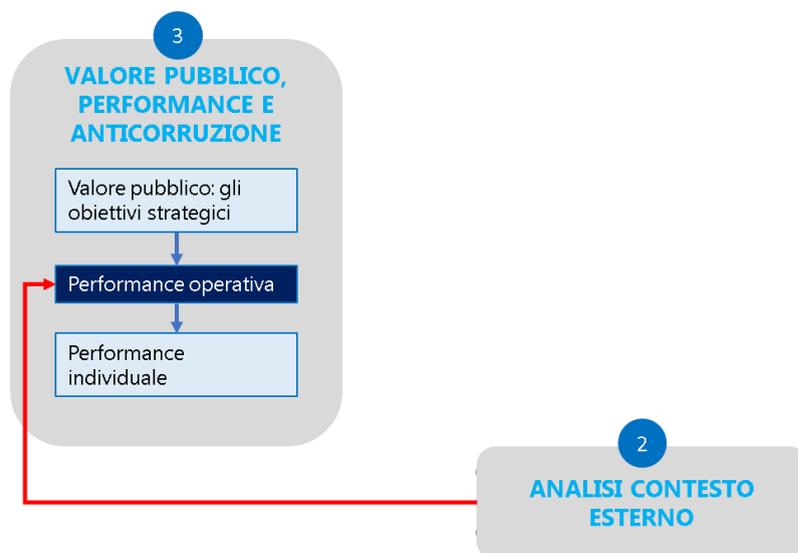
Nel corso dell'anno, attraverso la propria Azienda Speciale ISR verrà progettata e condotta un'indagine con la quale monitorare il contributo dell'Ente al "benessere economico, sociale e ambientale" dei propri utenti e stakeholders, che partirà dall'analisi dei servizi "obbligatori" (DM 7 marzo 2019)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

L'esito di queste indagini diventa 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 e già avviata per la nuova Camera alla fine del 2022, la mappatura degli stakeholders e le indagini di customer e di people 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 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



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.

In fase di prima applicazione, per l'anno 2023, primo anno intero di operatività della nuova Camera, 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 effetti il processo di definizione della micro-struttura è ancora in corso e per questa annualità nella quale oltre all'attuazione della Relazione Previsionale e Programmatica si rende necessario perseguire il completamento della costruzione della nuova Camera, si rende viepiù inutile, individuare progettualità specifiche in quanto la complessità gestita è già molto elevata.

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 economico del Paese come sottolineato dal PNRR.

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

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

Il primo Comitato Unico di Garanzia (CUG) della Camera Toscana Nord-Ovest è stato costituito con determinazione del Segretario generale n° 45 del 28/02/2023; le misure previste per il triennio 2023 - 2025 sono, quindi, adottate per la prima volta nel nuovo Ente e sono parte integrante del Piano Integrato Attività ed Organizzazione (PIAO).

Il CUG è chiamato anche a valutare l'analisi di clima interno e a predisporre una relazione che tenga conto delle azioni realizzate e delle ricadute sui dipendenti.

La prima indagine di clima è stata effettuata nel dicembre 2022 e i suoi esiti saranno utili per una migliore programmazione degli obiettivi da perseguire nel successivo triennio.

Il contesto interno della Camera della Toscana Nord-Ovest al 31.12.2022 è caratterizzato dalla predominanza del genere femminile (68%). Anche la composizione del personale per categoria, con particolare riferimento alla categoria più elevata e alla dirigenza, evidenzia – per il genere ritenuto solitamente più debole, una situazione di assenza di criticità sotto il profilo dell'accesso e dello sviluppo della crescita professionale.

#### **OBIETTIVI E AZIONI POSITIVE PER IL TRIENNIO 2023 – 2025**

##### **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 di 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 fattori essenziali 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.

Martelli Cristina - Segretario Generale		
Obiettivo individuale	01_OB_SG - Cruscotto Segretario generale [descrizione]	
Risultato misurato obiettivo		Peso: 100%
Indicatore	Algoritmo	Target 2023
EC05.1 - Indice di struttura primario Misura la capacità della Camera di Commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio. (Peso: 3,22%) (Tipologia: Salute economica)	Patrimonio netto Patrimonio netto / Immob Immobilizzazioni	>= 130%
EC07 - Capacità di generare proventi Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di Commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria. (Peso: 3,22%) (Tipologia: Efficacia)	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)	>= 11%
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: 3,22%) (Tipologia: Efficacia)	(Interventi economici + C_D Totale costi della funzione istituzionale D) / DirAnn Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	>= 80%
A3.1_02 - Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM Misura la capacità della Camera di raggiungere i target delle attività camerali attraverso attività di comunicazione multicanale. (Peso: 3,22%) (Tipologia: Efficacia)	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Custmer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n" /Numero imprese attive al 31/12	>= 20%
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: 3,22%) (Tipologia: Qualità)	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	<= 2,50 gg



<p>B3.2_01 - Tempo medio di pagamento delle fatture passive</p> <p>Indica il tempo medio necessario alla Camera di Commercio per pagare le fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di Commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori.</p> <p><i>(Peso: 3,22%)</i></p>	<p>Somma dei giorni che intercorrono tra la data del giorno di registrazione fattura (protocollo) alla data di pagamento (messa in distinta) nell'anno "n" (*) al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione) / Numero di fatture passive pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione)</p>	<p>&lt;= 10 gg</p>
<p>EC27 - Indice equilibrio strutturale</p> <p>Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali</p> <p><i>(Peso: 3,22%) (Tipologia: Salute economica)</i></p>	<p>(Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - OnStrut Oneri strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale) ) / Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)</p>	<p>&gt;= 10%</p>
<p>DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale</p> <p>Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative</p> <p><i>(Peso: 3,22%) (Tipologia: Indicatori DFP)</i></p>	<p>N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / (Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG))</p>	<p>&gt;= 90%</p>
<p>DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione</p> <p>Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV</p> <p><i>(Peso: 3,22%) (Tipologia: Indicatori DFP)</i></p>	<p>Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione</p>	<p>&gt;= 95%</p>
<p>OC_TD_01 - Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese</p> <p>Misura la numerosità dei self assessment e/o assessment guidati della maturità digitale condotti dal PID (anche eseguiti da remoto)</p> <p><i>(Peso: 3,22%) (Tipologia: Volume)</i></p>	<p>PID N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID</p>	<p>&gt;= 500 N.</p>
<p>OC_TD_02 - Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID</p> <p>Indica il numero di eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID</p> <p><i>(Peso: 3,22%) (Tipologia: Volume)</i></p>	<p>PID N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID</p>	<p>&gt;= 30 N.</p>
<p>OC_TD_03 - Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID</p> <p>Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCIAA sul PID</p> <p><i>(Peso: 3,22%) (Tipologia: Volume)</i></p>	<p>PID N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCIAA sul PID</p>	<p>&gt;= 650 N.</p>



<p>OC_TD_04 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0</p> <p>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)</p> <p><i>(Peso: 3,22%) (Tipologia: Efficacia)</i></p>	<p>N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno / 100 imprese attive al 31/12</p>	<p><math>\geq 0,23</math> N.</p>
<p>OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale</p> <p>Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12</p> <p><i>(Peso: 3,22%) (Tipologia: Efficacia)</i></p>	<p>N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31/12</p>	<p><math>\geq 32\%</math></p>
<p>OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali</p> <p>Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive al 31/12*</p> <p>*N. dispositivi (certificati: primo rilascio e rinnovi) di firma digitale (smart card e token)</p> <p><i>(Peso: 3,22%) (Tipologia: Efficacia)</i></p>	<p>N. strumenti digitali (primo rilascio + rinnovo) / 100 imprese attive al 31/12</p>	<p><math>\geq 11</math> N.</p>
<p>OC_Int_01 - Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione</p> <p>Misura la numerosità delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione (promozione, formazione, seminari, ecc.)</p> <p><i>(Peso: 3,22%) (Tipologia: Volume)</i></p>	<p>N. imprese supportate per l'internazionalizzazione</p>	<p><math>\geq 500</math> N.</p>
<p>OC_Int_02 - Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati</p> <p>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</p> <p><i>(Peso: 3,22%) (Tipologia: Volume)</i></p>	<p>N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema</p>	<p><math>\geq 20</math> N.</p>
<p>OC_Int_03 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione</p> <p>Misura l'incidenza delle imprese assistite sui temi dell'internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese esportatrici</p> <p><i>(Peso: 3,22%) (Tipologia: Efficacia)</i></p>	<p>N. imprese supportate per l'internazionalizzazione / N_Imprese_Exp N. imprese esportatrici</p>	<p><math>\geq 15\%</math></p>



IS_01.01_IndagPeople - Rilevazione benessere organizzativo Rilevazione del grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente (Peso: 3,22%) (Tipologia: Efficienza)	Risultato dell'indagine di People dell'anno N Punteggio ottenuto dall'indagine di people nell'anno N / Risultato indagine di people anno N-1 Punteggio ottenuto nell'indagine di people nell'anno N-1 (Fonte Ufficio Personale)	>= 1 N.
IS - Miglioramento della soddisfazione utenti - Indagine annuale ISR Indagine annuale ISR sulla soddisfazione degli utenti - (Peso: 3,22%) (Tipologia: Qualità)	Numero punteggi = o > a "Buono" ottenuto dai questionari dell'indagine di customer satisfaction realizzata da ISR / N. totale dei questionari ottenuti nell'indagine di customer satisfaction realizzata da ISR (Fonte Az. Speciale ISR)	>= 70%
IS_TavoloInfra - Numero di proposte progettuali presentate dalla Camera di Commercio tramite il tavolo istituzionale delle infrastrutture nel quinquennio di mandato (Peso: 3,22%) (Tipologia: Efficienza)	N. di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio tramite il tavolo istituzionale delle infrastrutture	>= 1 N.
IS:RASLImprlscrit - Numero imprese iscritte al RASL al 31 dicembre sul totale delle imprese attive iscritte al RI (Peso: 3,22%) (Tipologia: Volume)	Numero imprese iscritte al RASL al 31 dicembre / N_ImprAtt Numero imprese attive al 31/12	>= 3%
IS_03-02AttivRegMerc - Numero verifiche utenti metrici effettuate nell'anno N rispetto all'anno N-1 (Peso: 3,22%) (Tipologia: Efficienza)	N. verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno corrente (N) /N. verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno precedente (N -1) (Fonte Ufficio Metrico)	>= 1 N.
IS_2.2Analisieconomi - N. studi e/o indagini realizzati (Peso: 3,22%) (Tipologia: Volume)	N. studi e/o indagini realizzati (Fonte ISR)	>= 6 N.
IS_MediazConciN-1 - Numero di procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno N rispetto all'anno N-1 (Peso: 3,22%) (Tipologia: Volume)	Numero di procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno attuale (N) / Numero di procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno precedente (N-1) (Fonte Uff. Mediazione e conciliazioni)	>= 1 N.
IS_CrisiImpresaN-1 - N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno N rispetto all'anno N-1 (Peso: 3,22%) (Tipologia: Volume)	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) (Fonte Ufficio OCC)	>= 1 N.
IS_ProtocIntesa - Protocolli di intesa sottoscritti (Peso: 3,22%) (Tipologia: Volume)	Numero di protocolli di intesa sottoscritti (Fonte Uff. Comunicazione)	>= 5 N.



<p>IS_DirAnnConfrPareto - Confronto sulla percentuale di incasso diritto annuale (indicatore Pareto B3.1_02) con il cluster CCIAA Grandi anno N-2 Rileva l'efficacia della riscossione Diritto Annuale rapportata al cluster CCIAA grandi di Pareto con riferimento all'anno N-2 (Peso: 3,22%) (Tipologia: Efficacia)</p>	<p>Valore % inserito/ da inserire in Pareto in merito alla riscossione del diritto annuale TNO anno N Calcolo Pareto:"Totale Diritto Annuale incassato entro il 31.12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni" - MS_DAParetoD Valore % di riscossione Diritto Annuale presente su Pareto (Indicatore B3.1_02) riferito al cluster delle CCIAA grandi anno N-2 (Fonte Uff. Diritto Annuale)</p>	<p>&gt;= 67 N.</p>
<p>IS_TotemServAnagraf - Miglioramento della soddisfazione degli utenti - Indagine tramite Totem servizi anagrafici (Peso: 3,22%) (Tipologia: Efficienza)</p>	<p>Numero di contatti con esito negativo dell'anno (colori giallo e rosso) / Numero di contatti dello sportello fisico dell'anno</p>	<p>&lt;= 5%</p>
<p>IS_EffEner - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente (Peso: 3,22%) (Tipologia: Efficienza)</p>	<p>KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N) / KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1) (Fonte Uff. Provveditorato)</p>	<p>&lt;= 97%</p>
<p>IS_01.02 - Bilancio delle competenze personale TNO Indica la percentuale di dipendenti non dirigenti a tempo indeterminato coinvolti nell'analisi delle soft skill (Peso: 3,40%) (Tipologia: Qualità)</p>	<p>Dipendenti non dirigenti che hanno effettuato il bilancio delle soft skill nel I semestre 2023 / Numero dipendenti non dirigenti a tempo indeterminato I semestre 2023 Numero dei dipendenti non dirigenti a tempo indeterminato nel I semestre 2023 (Fonte Ufficio Personale)</p>	<p>&gt;= 95%</p>



**DIRIGENTE AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA E SERVIZI DIGITALI – Alessandra Bruni**

**MISSIONE - 011 - Competitività e sviluppo imprese**

**PROGRAMMA - 005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo**

**OS\_1.2 - Supportare l'innovazione dei processi e dei servizi camerali, sviluppo di piattaforme collaborative e workplaces, sviluppo di nuovo canali di comunicazione con i clienti e gli utenti (Peso: 15,00%)**

<b>Descrizione</b>	L'Ente intende armonizzare le procedure/processi/regolamenti in un'ottica di efficientamento. Si rende necessario altresì sviluppare il tema della dematerializzazione e dell'attivazione dei servizi on-line in maniera conforme al Codice dell'Amministrazione Digitale, sfruttando al massimo le potenzialità della Intranet, del sito istituzionale e degli applicativi utilizzati dai vari uffici camerali, anche al fine dell'attivazione centralizzata dei monitoraggi dei tempi di evasione delle pratiche, del rispetto delle tempistiche della carta dei servizi, degli obiettivi del cascading del PIAO ecc.. E' altresì obiettivo della Camera incrementare il grado di soddisfazione degli utenti, tramite l'implementazione dei servizi telematici all'utenza nonché mediante azioni formative rivolte all'utenza anche professionale (notai, commercialisti, consulenti, associazioni di categoria, ecc.) funzionali ad apprendere/approfondire la conoscenza delle procedure operative e dei sistemi informatici utilizzati nell'interazione con gli uffici.
--------------------	--

<b>Risorse 2023</b>	229.447,35 Euro
---------------------	-----------------

Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
EC27 - Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali (Peso: 100%)	( ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - OnStrut 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) ) / ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)*	>= 10%	>= 10%	>= 10%	Salute economica	%

- Contributo alla riduzione dei costi strutturali mediante cancellazioni di ufficio

**MISSIONE - 012 - Regolazione dei mercati**

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

**OS\_3.1 - Valorizzare il patrimonio di dati del registro delle imprese in quanto Banca Dati Nazionale chiamata ad entrare nella Piattaforma Digitale Nazionale Dati (canc., iscriz.PEC,Tit.effet.,rev.albi ruoli) (Peso: 45,00%)**

<b>Descrizione</b>	Valorizzazione del patrimonio di dati del Registro delle Imprese attraverso azioni dirette alla diffusione degli strumenti di riconoscimento dell'identità digitale; azioni migliorative dei servizi erogati allo sportello (es.: carte tachigrafiche e certificazione origine delle merci); azioni volte all'omogeneizzazione di prassi e procedure nonché alla pronta ed efficace acquisizione delle competenze tecniche (entrata in vigore di Dire, nuovo interfaccia unico dell'utenza e di Copernico, per la gestione del back office) funzionali ad una nuova gestione delle attività istruttorie, al miglioramento della qualità dei dati e alla
--------------------	---



	riduzione delle sospensioni; azioni volte alla gestione anche in forma massiva di procedimenti d'ufficio per migliorare la qualità della banca dati. Il neo nato Registro dei Titolari effettivi d'Impresa costituirà infine l'ultimo in ordine temporale, strumento di sistema per la trasparenza a sostegno della legalità economica					
<b>Risorse 2023</b>	2.769.438,91 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 100.000,00					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
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: 34%)	T_medi_C1.1.1 Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	<= 2,5	<= 2,5	<= 2,5	Qualità	gg
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: 33%)	N_Imprese_CD N. imprese aderenti Cassetto digitale / N_ImprAtt Numero imprese attive al 31/12	>= 32%	>= 35%	>= 38%	Efficacia	%
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: 33%)	N_Strumenti_dig N. strumenti digitali (primo rilascio + rinnovo) / 100 imprese attive al 31/12	>= 11	>= 11	>= 11	Efficacia	N.
<b>MISSIONE - 032 - Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche</b>						
<b>PROGRAMMA - 002 - Indirizzo politico</b>						
<b>OS_1.3 - 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: 10%)</b>						
<b>Descrizione</b>	Esiste ciò che si comunica. L'affermazione, proveniente dal marketing, ha un'accezione specifica nella Pubblica Amministrazione. Comunicare efficacemente significa rendere diffusamente ma selettivamente disponibili le informazioni sulle opportunità e sugli adempimenti, rendere agevole l'interfacciamento dell'utente, raggiungere i destinatari finali dei servizi e delle informazioni, accreditandosi, così facendo come una Pubblica Amministrazione che crea valore. L'utilizzo dei media avverrà sulla base di piano di					



	comunicazione integrato, che terrà conto dei vincoli normativi, ma soprattutto dell'efficacia tra media, target e contenuti, associando ai tradizionali mezzi di comunicazione, quella digitale in tutte le sue forme (sito web, social networks, e-mail marketing, etc.).					
<b>Risorse 2023</b>	1.222.149,66 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 80.000,00					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
IS_ProtocIntesa - Protocolli di intesa sottoscritti (Peso: 100%)	MS_ProtocIntesa Numero di protocolli di intesa sottoscritti	>= 2	>= 2	>= 2	Volume	N.

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

**OS\_1.1 - Curare la crescita delle competenze e la valorizzazione del capitale umano per creare una PA attrattiva e stimolante per le risorse umane (Peso: 5,00 %)**

<b>Descrizione</b>	Le dinamiche che hanno interessato in questi anni il capitale umano delle CCIAA, progressivamente ridottosi ed imperniato su conoscenze prevalentemente tradizionali, e le prospettive sulle sfide da affrontare nel prossimo futuro, che molto rapidamente stanno concretizzandosi ed impongono nuove conoscenze e capacità per fronteggiarle, rendono indispensabile far compiere un ulteriore salto di qualità al personale camerale, sia per consolidare le competenze tradizionali che per ricercarne ed acquisirne di nuove. Attenzione particolare, verrà, poi dedicata alla formazione sulle soft skills presenti nel modello dei profili di competenza. Inoltre si svilupperanno focus sui temi connessi al cambiamento organizzativo (metriche e strumenti), all'innovazione (interna e dei servizi alle imprese), alla digitalizzazione dei processi lavorativi e alla gestione delle risorse umane.					
<b>Risorse 2023</b>	518.253,97 Euro					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative (Peso: 33%)	Dip-Form N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / ( Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG))	>= 90%	>= 90%	>= 90%	Indicatori DFP	%
IS_01.01_IndagPeople - Rilevazione benessere organizzativo Rilevazione del grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente (Peso: 33%) (Ufficio Personale)	MS_01.01_RisIndPeopl Risultato dell'indagine di People dell'anno N Punteggio ottenuto dall'indagine di people nell'anno N / MS_01.01_RisInPeoN-1 Risultato indagine di people anno N-1 Punteggio ottenuto nell'indagine di people nell'anno N-1	>= 1	>= 1	>= 1	Efficienza	N.



IS_01.02_ Bilancio delle competenze Indica la percentuale di dipendenti coinvolti nell'analisi delle soft skill (Peso: 34%) (Ufficio Personale)	Bilancio soft skill personale TNO /dipendenti non dirigenti a tempo indeterminato I semestre 23	>= 95%				
---	---	--------	--	--	--	--

**OS\_1.4 - Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento (Peso: 5,00%)**

<b>Descrizione</b>	La Camera intende perseguire la razionalizzazione e la valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare anche in ottica di efficientamento energetico. Le attività già avviate dalle precedenti di Camere, volte a liberare spazi non più necessari agli impieghi istituzionali proseguirà fino all'individuazione delle migliori soluzioni per ogni complesso immobiliare: messa a reddito, cessione, valorizzazione per finalità istituzionali, anche in collaborazione con soggetti terzi. Sugli immobili destinati a finalità istituzionali proseguiranno gli interventi di riqualificazione energetica. Completati i lavori già avviati sul Palazzo degli affari a Pisa, si avvieranno le ricognizioni sugli altri immobili di proprietà dell'Ente o delle sue partecipate unipersonali. Inoltre particolare attenzione sarà dedicata alla valorizzazione del patrimonio bibliografico ed archivistico dell'Ente.					
--------------------	---	--	--	--	--	--

<b>Risorse 2023</b>	845.004,85 Euro					
---------------------	-----------------	--	--	--	--	--

Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
IS_EffEner - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente (Peso: 100%)	M_KWh_Num N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N)  / M_KWh_Den N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1)	<= 97%	<= 97%	<= 97%	Efficienza	%

**OS\_1.5 - Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse (Peso: 15,00%)**

<b>Descrizione</b>	I tagli del diritto annuale, ormai a regime nella misura del 50% rispetto all'anno 2014, hanno determinato una sostanziale riduzione del gettito (fonte di finanziamento principale tra le entrate) dell'Ente rendendo ancor più essenziale implementare azioni volte a ridurre, quanto più possibile, il tasso di evasione tramite azioni di tempestivo monitoraggio e sollecito alle imprese inadempienti, nonché tempestivo accertamento e irrogazione della conseguente sanzione per le società in liquidazione da attuarsi strutturando un'efficace comunicazione tra Registro Imprese e Ufficio del Diritto Annuale. Altrettanto fondamentale è l'attenzione al contenimento dei costi di funzionamento dell'Ente, nonché l'implementazione di un sistema contabile che fornisca agli uffici che progettano ed erogano "servizi di mercato" le informazioni necessarie per stabilire tariffe remunerative e contenere al minimo le perdite su crediti commerciali. Tutto ciò al fine di incrementare il valore aggiunto della Camera che potrà essere riversato sul sistema economico sia sotto forma di interventi diretti che mediante erogazione di servizi anagrafico certificativi, promozionali e di regolazione del mercato.					
<b>Risorse 2023</b>	717.282,89 Euro					



Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
B3.2_01 - Tempo medio di pagamento delle fatture passive Indica il tempo medio necessario alla Camera di Commercio per pagare le fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di Commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori. (Peso: 20%)	GG_B3.2_FattPass Somma dei giorni che intercorrono tra la data del giorno di registrazione fattura (protocollo) alla data di pagamento (messa in distinta) nell'anno "n" (*) al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione) / N_B3.2_FattPass Numero di fatture passive pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione)	<= -10	<= -10	<= -10		gg
IS_DirAnnConfPareto - Confronto sulla percentuale di incasso diritto annuale (indicatore Pareto B3.1_02) con il cluster CCIAA Grandi anno N-2 Rileva l'efficacia della riscossione Diritto Annuale rapportata al cluster CCIAA grandi di Pareto con riferimento all'anno N-2 (Peso: 80%)	MS_%PareoTNO Valore % inserito/ da inserire in Pareto in merito alla riscossione del diritto annuale TNO anno N Calcolo Pareto:"Totale Diritto Annuale incassato entro il 31.12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni" - MS_DAPareoD Valore % di riscossione Diritto Annuale presente su Pareto (Indicatore B3.1_02) riferito al cluster delle CCIAA grandi anno N-2* *legato all'attività di pulizia del Registro Imprese	>= 67 %	>= 67%	>= 67%	Efficacia	N.
<b>OS_1.6 - Migliorare la trasparenza della Camera di Commercio e le azioni di prevenzione della corruzione (Peso: 5%)</b>						
<b>Descrizione</b>	La Camera intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione alla luce della normativa vigente, delle delibera e delle Linee guida pubblicate da Anac. In particolare, entro il 31 gennaio 2022 ogni amministrazione dovrà presentare il Piano integrato di attività e organizzazione, all'interno del quale confluiranno, oltre al Piano triennale per la prevenzione della corruzione, anche il Piano delle Performance e il Pola per il lavoro agile.					
<b>Risorse 2023</b>	50.588,27 Euro					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
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: 34%)	Indice_Trasp Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	>= 95%	>= 97%	>=100%	Indicatori DFP	%



<p>IS_CustomUtenza - Miglioramento della soddisfazione utenti - Indagine annuale ISR Indagine annuale ISR sulla soddisfazione degli utenti - Risultati maggiore o uguale a "Buono" (Peso: 33%) (Az. Speciale ISR)</p>	<p>M_NCustomUtenza Numero punteggi = o &gt; a "Buono" ottenuto dai questionari dell'indagine di customer satisfaction realizzata da ISR  / M_DCustomUtenza Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine di customer satisfaction realizzata da ISR</p>	<p>&gt;= 70%</p>	<p>&gt;= 72%</p>	<p>&gt;= 75%</p>	<p>Qualità</p>	<p>%</p>
<p>IS_TotemServAnagraf - Miglioramento della soddisfazione degli utenti - Indagine tramite Totem servizi anagrafici (Peso: 33%)</p>	<p>MS_TotemN Numero di contatti con esito negativo dell'anno (colori giallo e rosso)  / MS_TotemD Numero di contatti dello sportello fisico dell'anno</p>	<p>&lt;= 5%</p>	<p>&lt;= 5%</p>	<p>&lt;= 5%</p>	<p>Efficienza</p>	<p>%</p>



**DIRIGENTE AREA AMMINISTRAZIONE BILANCIO E PATRIMONIO – Marzia Guardati**

**MISSIONE - 011 - Competitività e sviluppo imprese**

**PROGRAMMA - 005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo**

**OS\_1.2 - Supportare l'innovazione dei processi e dei servizi camerali, sviluppo di piattaforme collaborative e workplaces, sviluppo di nuovo canali di comunicazione con i clienti e gli utenti (Peso: 20,00%)**

<b>Descrizione</b>	L'Ente intende armonizzare le procedure/processi/regolamenti in un'ottica di efficientamento. Si rende necessario altresì sviluppare il tema della dematerializzazione e dell'attivazione dei servizi on-line in maniera conforme al Codice dell'Amministrazione Digitale, sfruttando al massimo le potenzialità della Intranet, del sito istituzionale e degli applicativi utilizzati dai vari uffici camerali, anche al fine dell'attivazione centralizzata dei monitoraggi dei tempi di evasione delle pratiche, del rispetto delle tempistiche della carta dei servizi, degli obiettivi del cascading del PIAO ecc.. E' altresì obiettivo della Camera incrementare il grado di soddisfazione degli utenti, tramite l'implementazione dei servizi telematici all'utenza nonché mediante azioni formative rivolte all'utenza anche professionale (notai, commercialisti, consulenti, associazioni di categoria, ecc.) funzionali ad apprendere/approfondire la conoscenza delle procedure operative e dei sistemi informatici utilizzati nell'interazione con gli uffici.					
<b>Risorse 2023</b>	229.447,35 Euro					
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>	<b>Unità misura</b>
		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>		
EC27 - Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali (Peso: 100%)	( ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - OnStrut 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) ) / ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)*	>= 10%	>= 10%	>= 10%	Salute economica	%

\*con riferimento agli oneri strutturali connessi coi servizi generali e alla capacità di riscossione del DA.



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

**PROGRAMMA - 002 - Indirizzo politico**

**OS\_1.3 - 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: 5%)**

<b>Descrizione</b>	Esiste ciò che si comunica. L'affermazione, proveniente dal marketing, ha un'accezione specifica nella Pubblica Amministrazione. Comunicare efficacemente significa rendere diffusamente ma selettivamente disponibili le informazioni sulle opportunità e sugli adempimenti, rendere agevole l'interfacciamento dell'utente, raggiungere i destinatari finali dei servizi e delle informazioni, accreditandosi, così facendo come una Pubblica Amministrazione che crea valore. L'utilizzo dei media avverrà sulla base di piano di comunicazione integrato, che terrà conto dei vincoli normativi, ma soprattutto dell'efficacia tra media, target e contenuti, associando ai tradizionali mezzi di comunicazione, quella digitale in tutte le sue forme (sito web, social networks, e-mail marketing, etc.).					
<b>Risorse 2023</b>	1.222.149,66 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 80.000,00					
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>	<b>Unità misura</b>
		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>		
IS_ProtocolIntesa - Protocolli di intesa sottoscritti (Peso: 100%) (Uff. Comunicazione)	MS_ProtocolIntesa Numero di protocolli di intesa sottoscritti	>= 1	>= 1	>= 1	Volume	N.

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

**OS\_1.1 - Curare la crescita delle competenze e la valorizzazione del capitale umano per creare una PA attrattiva e stimolante per le risorse umane (Peso: 10.00%)**

<b>Descrizione</b>	Le dinamiche che hanno interessato in questi anni il capitale umano delle CCIAA, progressivamente ridottosi ed imperniato su conoscenze prevalentemente tradizionali, e le prospettive sulle sfide da affrontare nel prossimo futuro, che molto rapidamente stanno concretizzandosi ed impongono nuove conoscenze e capacità per fronteggiarle, rendono indispensabile far compiere un ulteriore salto di qualità al personale camerale, sia per consolidare le competenze tradizionali che per ricercarne ed acquisirne di nuove. Attenzione particolare, verrà, poi dedicata alla formazione sulle soft skills presenti nel modello dei profili di competenza. Inoltre, si svilupperanno focus sui temi connessi al cambiamento organizzativo (metriche e strumenti), all'innovazione (interna e dei servizi alle imprese), alla digitalizzazione dei processi lavorativi e alla gestione delle risorse umane.
<b>Risorse 2023</b>	518.253,97 Euro



Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative (Peso: 33%)	Dip-Form N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / (Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG) )	>= 90%	>= 90%	>=90%	Indicatori DFP	%
IS_01.01_IndagPeople - Rilevazione benessere organizzativo Rilevazione del grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente (Peso: 33%) (Ufficio Personale)	MS_01.01_RisIndPeopl Risultato dell'indagine di People dell'anno N Punteggio ottenuto dall'indagine di people nell'anno N / MS_01.01_RisInPeoN-1 Risultato indagine di people anno N-1 Punteggio ottenuto nell'indagine di people nell'anno N-1	>= 1	>= 1	>= 1	Efficienza	N.
IS_01.02_ Bilancio delle competenze Indica la percentuale di dipendenti coinvolti nell'analisi delle soft skill (Peso: 34%) (Ufficio Personale)	Bilancio soft skill personale TNO /dipendenti non dirigenti a tempo indeterminato I semestre 23	>= 95%				

**OS\_1.4 - Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento (Peso: 30.00%)**

<b>Descrizione</b>	La Camera intende perseguire la razionalizzazione e la valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare anche in ottica di efficientamento energetico. Le attività già avviate dalle precedenti di Camere, volte a liberare spazi non più necessari agli impieghi istituzionali proseguirà fino all'individuazione delle migliori soluzioni per ogni complesso immobiliare: messa a reddito, cessione, valorizzazione per finalità istituzionali, anche in collaborazione con soggetti terzi. Sugli immobili destinati a finalità istituzionali proseguiranno gli interventi di riqualificazione energetica. Completati i lavori già avviati sul Palazzo degli affari a Pisa, si avvieranno le ricognizioni sugli altri immobili di proprietà dell'Ente o delle sue partecipate unipersonali. Inoltre, particolare attenzione sarà dedicata alla valorizzazione del patrimonio bibliografico ed archivistico dell'Ente.					
<b>Risorse 2023</b>	845.004,85 Euro					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
EC05.1 - Indice di struttura primario Misura la capacità della Camera di Commercio	Patrimonio netto / Immob Immobilizzazioni	>=130%	>=130%	>=130%	Salute economica	%



di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio. (Peso: 50%)						
IS_EffEner - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente (Peso: 50%)	M_KWh_Num N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N)  / M_KWh_Den N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1)	<= 97%	<= 97%	<= 97%	Efficienza	%

**OS\_1.5 - Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse (Peso: 25,00%)**

<b>Descrizione</b>	I tagli del diritto annuale, ormai a regime nella misura del 50% rispetto all'anno 2014, hanno determinato una sostanziale riduzione del gettito (fonte di finanziamento principale tra le entrate) dell'Ente rendendo ancor più essenziale implementare azioni volte a ridurre, quanto più possibile, il tasso di evasione tramite azioni di tempestivo monitoraggio e sollecito alle imprese inadempienti, nonché tempestivo accertamento e irrogazione della conseguente sanzione per le società in liquidazione da attuarsi strutturando un'efficace comunicazione tra Registro Imprese e Ufficio del Diritto Annuale. Altrettanto fondamentale è l'attenzione al contenimento dei costi di funzionamento dell'Ente, nonché l'implementazione di un sistema contabile che fornisca agli uffici che progettano ed erogano "servizi di mercato" le informazioni necessarie per stabilire tariffe remunerative e contenere al minimo le perdite su crediti commerciali. Tutto ciò al fine di incrementare il valore aggiunto della Camera che potrà essere riversato sul sistema economico sia sotto forma di interventi diretti che mediante erogazione di servizi anagrafico certificativi, promozionali e di regolazione del mercato.					
<b>Risorse 2023</b>	717.282,89 Euro					
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>	<b>Unità misura</b>
		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>		
EC07 - Capacità di generare proventi Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di Commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria. (Peso: 20%)	ProvCorrDirAnnDirSegr Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / ProvCorrSval Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)*  * valenza per proventi da partecipazioni e per progettualità finanziabile da risorse esterne	>= 11%	>= 11%	>= 11%	Efficacia	%
B3.2_01 - Tempo medio di pagamento delle fatture passive Indica il tempo medio necessario alla Camera di Commercio per pagare le fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della	GG_B3.2_FattPass Somma dei giorni che intercorrono tra la data del giorno di registrazione fattura (protocollo) alla data di pagamento (messa in distinta) nell'anno "n" (*) al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione) / N_B3.2_FattPass Numero di fatture passive pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in	<= -10	<= -10	<= -10		gg



Camera di Commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori. (Peso: 40%)	compensazione)					
IS_DirAnnConfrPareto - Confronto sulla percentuale di incasso diritto annuale (indicatore Pareto B3.1_02) con il cluster CCIAA Grandi anno N-2 Rileva l'efficacia della riscossione Diritto Annuale rapportata al cluster CCIAA grandi di Pareto con riferimento all'anno N-2 (Peso: 40%) (Uff. Diritto Annuale)	MS_%ParetoTNO Valore % inserito/ da inserire in Pareto in merito alla riscossione del diritto annuale TNO anno N Calcolo Pareto:"Totale Diritto Annuale incassato entro il 31.12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni" - MS_DAParetoD Valore % di riscossione Diritto Annuale presente su Pareto (Indicatore B3.1_02) riferito al cluster delle CCIAA grandi anno N-2	>= 67 %	>= 67%	>= 67%	Efficacia	N.

**OS\_1.6 - Migliorare la trasparenza della Camera di Commercio e le azioni di prevenzione della corruzione (Peso: 10%)**

<b>Descrizione</b>	La Camera intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione alla luce della normativa vigente, delle delibera e delle Linee guida pubblicate da Anac. In particolare, entro il 31 gennaio 2022 ogni amministrazione dovrà presentare il Piano integrato di attività e organizzazione, all'interno del quale confluiranno, oltre al Piano triennale per la prevenzione della corruzione, anche il Piano delle Performance e il Pola per il lavoro agile.					
<b>Risorse 2023</b>	50.588,27 Euro					
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>	<b>Unità misura</b>
		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>		
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: 40%)	Indice_Trasp Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	>= 95%	>= 97%	>= 100%	Indicatori DFP	%
IS_CustomUtenza - Miglioramento della soddisfazione utenti - Indagine annuale ISR Indagine annuale ISR sulla soddisfazione degli utenti - Risultati maggiore o uguale a "Buono" (Peso: 60%)	M_NCcustomUtenza Numero punteggi = o > a "Buono" ottenuto dai questionari dell'indagine di customer satisfaction realizzata da ISR  / M_DCcustomUtenza Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine di customer satisfaction realizzata da ISR	>= 70%	>= 72%	>= 75%	Qualità	%



**DIRIGENTE AD INTERIM AREA REGOLAZIONE DEL MERCATO – Alessandra Bruni**

**MISSIONE - 011 - Competitività e sviluppo imprese**

**PROGRAMMA - 005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo**

**OS\_1.2 - Supportare l'innovazione dei processi e dei servizi camerali, sviluppo di piattaforme collaborative e workplaces, sviluppo di nuovo canali di comunicazione con i clienti e gli utenti (Peso: 15,00%)**

<b>Descrizione</b>	L'Ente intende armonizzare le procedure/processi/regolamenti in un'ottica di efficientamento. Si rende necessario altresì sviluppare il tema della dematerializzazione e dell'attivazione dei servizi on-line in maniera conforme al Codice dell'Amministrazione Digitale, sfruttando al massimo le potenzialità della Intranet, del sito istituzionale e degli applicativi utilizzati dai vari uffici camerali, anche al fine dell'attivazione centralizzata dei monitoraggi dei tempi di evasione delle pratiche, del rispetto delle tempistiche della carta dei servizi, degli obiettivi del cascading del PIAO ecc.. E' altresì obiettivo della Camera incrementare il grado di soddisfazione degli utenti, tramite l'implementazione dei servizi telematici all'utenza nonché mediante azioni formative rivolte all'utenza anche professionale (notai, commercialisti, consulenti, associazioni di categoria, ecc.) funzionali ad apprendere/approfondire la conoscenza delle procedure operative e dei sistemi informatici utilizzati nell'interazione con gli uffici.
--------------------	--

**Risorse 2023** 229.447,35 Euro

Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
EC27 - Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali (Peso: 100,00%)	( ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - OnStrut 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) ) / ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)*	>= 10%	>=10%	>=10%	Salute economica	%

\*legato ai proventi delle attività commerciali

**OS\_3.2 - Implementare le attività di regolazione del mercato, sviluppo accordi interistituzionali, collaborazioni con le associazioni dei consumatori (metrico, vigilanza, sportello consumatori) (Peso: 15,00%)**

<b>Descrizione</b>	La Camera di Commercio intende contribuire allo sviluppo di un mercato basato su un sistema di regole efficaci, precise e note in modo da favorire la prevenzione dei comportamenti illeciti, nonché tutelare imprese e consumatori nei vari settori di competenza camerale (metrologia legale, orafi, calzature, settore moda, dispositivi di protezione individuali, emissione CO2, centri tecnici, etichettatura, ecc.)
--------------------	--

**Risorse 2023** 1.569.120,52 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 36.000,00

Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
IS_03.02AttivRegMerc - Numero verifiche utenti metrici effettuate	MSN_03.02AttivRegMer Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno corrente (N)	>= 1	>= 1	>= 1	Efficienza	N.



nell'anno N rispetto all'anno N-1 (Peso: 100,00%) (Ufficio Metrico)	/ MSD_3.2AttivRegMerc Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno precedente (N -1)					
--	---	--	--	--	--	--

**OS\_3.3 - Supportare la sfida del paese per una giustizia più rapida e efficace sviluppando le attività di mediazione e arbitrato (Peso: 15,00%)**

**Descrizione**  
La riduzione dei tempi della giustizia civile del 40% rappresenta uno degli obiettivi da raggiungere in quanto previsto nel PNRR. Tale obiettivo sarà realizzato anche attraverso la riforma degli strumenti di giustizia alternativa che avranno, nel 2023, un impatto sull'organizzazione dei servizi della CCIAA. Le riflessioni e le proposte messe a punto dal sistema camerale sono state, tra l'altro, totalmente riprese nelle proposte normative di riforma della giustizia civile. Nel corso del 2023, pertanto, sarà necessario promuovere e organizzare una serie di percorsi di informazione e di formazione, di aggiornamento normativo, rivolti agli addetti del servizio, ai mediatori, agli arbitri, ma soprattutto alle imprese e ai consumatori, nonché adeguare i regolamenti e i relativi allegati alle nuove disposizioni

**Risorse 2023**  
839.419,68 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 185.160,00

Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
IS_MediazConcilN-1 - Numero di procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno N rispetto all'anno N-1 (Peso: 100,00%) (Uff. Mediazione e conciliazioni)	MS_MediazConcilN Numero di procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno attuale (N)  / MS_MediazConcilD Numero di procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno precedente (N-1)	>= 1	>= 1	>= 1	Volume	N.

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

**PROGRAMMA - 002 - Indirizzo politico**

**OS\_1.3 - 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: 15,00%)**

**Descrizione**  
Esiste ciò che si comunica. L'affermazione, proveniente dal marketing, ha un'accezione specifica nella Pubblica Amministrazione. Comunicare efficacemente significa rendere diffusamente ma selettivamente disponibili le informazioni sulle opportunità e sugli adempimenti, rendere agevole l'interfacciamento dell'utente, raggiungere i destinatari finali dei servizi e delle informazioni, accreditandosi, così facendo come una Pubblica Amministrazione che crea valore. L'utilizzo dei media avverrà sulla base di piano di comunicazione integrato, che terrà conto dei vincoli normativi, ma soprattutto dell'efficacia tra media, target e contenuti, associando ai tradizionali mezzi di comunicazione, quella digitale in tutte le sue forme (sito web, social networks, e-mail marketing, etc.).

**Risorse 2023**  
1.222.149,66 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 80.000,00



Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
IS_ProtocIntesa - Protocolli di intesa sottoscritti (Peso: 100,00%) (Uff. Comunicazione)	MS_ProtocIntesa Numero di protocolli di intesa sottoscritti	>= 1	>= 1	>= 1	Volume	N.

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

**OS\_1.1 - Curare la crescita delle competenze e la valorizzazione del capitale umano per creare una PA attrattiva e stimolante per le risorse umane (Peso:5,00%)**

**Descrizione**  
Le dinamiche che hanno interessato in questi anni il capitale umano delle CCIAA, progressivamente ridottosi ed imperniato su conoscenze prevalentemente tradizionali, e le prospettive sulle sfide da affrontare nel prossimo futuro, che molto rapidamente stanno concretizzandosi ed impongono nuove conoscenze e capacità per fronteggiarle, rendono indispensabile far compiere un ulteriore salto di qualità al personale camerale, sia per consolidare le competenze tradizionali che per ricercarne ed acquisirne di nuove. Attenzione particolare, verrà, poi dedicata alla formazione sulle soft skills presenti nel modello dei profili di competenza. Inoltre si svilupperanno focus sui temi connessi al cambiamento organizzativo (metriche e strumenti), all'innovazione (interna e dei servizi alle imprese), alla digitalizzazione dei processi lavorativi e alla gestione delle risorse umane.

**Risorse 2023**  
518.253,97 Euro

Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative (Peso: 33,00%)	Dip-Form N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / ( Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG) )	>= 90%	>= 90%	>=90%	Indicatori DFP	%
IS_01.01_IndagPeople - Rilevazione benessere organizzativo Rilevazione del grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente (Peso: 33,00%) (Ufficio Personale)	MS_01.01_RisIndPeopl Risultato dell'indagine di People dell'anno N Punteggio ottenuto dall'indagine di people nell'anno N / MS_01.01_RisInPeoN-1 Risultato indagine di people anno N-1 Punteggio ottenuto nell'indagine di people nell'anno N-1	>= 1	>= 1	>= 1	Efficienza	N.
IS_01.02_ Bilancio delle competenze Indica la % di dipendenti coinvolti nell'analisi delle soft skill (Peso: 34,00%) (Ufficio Personale)	Bilancio soft skill personale TNO /dipendenti non dirigenti a tempo indeterminato I semestre 23	>= 95%				



**OS\_1.4 - Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento (Peso: 5.00 %)**

<b>Descrizione</b>	La Camera intende perseguire la razionalizzazione e la valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare anche in ottica di efficientamento energetico. Le attività già avviate dalle precedenti di Camere, volte a liberare spazi non più necessari agli impieghi istituzionali proseguirà fino all'individuazione delle migliori soluzioni per ogni complesso immobiliare: messa a reddito, cessione, valorizzazione per finalità istituzionali, anche in collaborazione con soggetti terzi. Sugli immobili destinati a finalità istituzionali proseguiranno gli interventi di riqualificazione energetica. Completati i lavori già avviati sul Palazzo degli affari a Pisa, si avvieranno le ricognizioni sugli altri immobili di proprietà dell'Ente o delle sue partecipate unipersonali. Inoltre particolare attenzione sarà dedicata alla valorizzazione del patrimonio bibliografico ed archivistico dell'Ente.					
<b>Risorse 2023</b>	845.004,85 Euro					
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>	<b>Unità misura</b>
		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>		
IS_EffEner - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente  (Peso: 100,00%) (Uff. Provveditorato)	M_KWh_Num N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N)  / M_KWh_Den N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1)	<= 97%	<= 97%	<= 97%	Efficienza	%

**OS\_1.5 - Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse (Peso: 15,00%)**

<b>Descrizione</b>	I tagli del diritto annuale, ormai a regime nella misura del 50% rispetto all'anno 2014, hanno determinato una sostanziale riduzione del gettito (fonte di finanziamento principale tra le entrate) dell'Ente rendendo ancor più essenziale implementare azioni volte a ridurre, quanto più possibile, il tasso di evasione tramite azioni di tempestivo monitoraggio e sollecito alle imprese inadempienti, nonché tempestivo accertamento e irrogazione della conseguente sanzione per le società in liquidazione da attuarsi strutturando un'efficace comunicazione tra Registro Imprese e Ufficio del Diritto Annuale. Altrettanto fondamentale è l'attenzione al contenimento dei costi di funzionamento dell'Ente, nonché l'implementazione di un sistema contabile che fornisca agli uffici che progettano ed erogano "servizi di mercato" le informazioni necessarie per stabilire tariffe remunerative e contenere al minimo le perdite su crediti commerciali. Tutto ciò al fine di incrementare il valore aggiunto della Camera che potrà essere riversato sul sistema economico sia sotto forma di interventi diretti che mediante erogazione di servizi anagrafico certificativi, promozionali e di regolazione del mercato.					
<b>Risorse 2023</b>	717.282,89 Euro					
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>	<b>Unità misura</b>
		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>		
EC07 - Capacità di generare proventi Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di Commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria. (Peso: 40,00%)	ProvCorrDirAnnDirSegr Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / ProvCorrSval Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	>= 11%	>= 11%	>= 11%	Efficacia	%



<p>B3.2_01 - Tempo medio di pagamento delle fatture passive Indica il tempo medio necessario alla Camera di Commercio per pagare le fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di Commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori. (Peso: 60,00%)</p>	<p>GG_B3.2_FattPass Somma dei giorni che intercorrono tra la data del giorno di registrazione fattura (protocollo) alla data di pagamento (messa in distinta) nell'anno "n" (*) al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione) / N_B3.2_FattPass Numero di fatture passive pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione)</p>	<p>&lt;= -10</p>	<p>&lt;= -10</p>	<p>&lt;= -10</p>		<p>gg</p>
---	---	------------------	------------------	------------------	--	-----------

**OS\_1.6Trasparenza - Migliorare la trasparenza della Camera di Commercio e le azioni di prevenzione della corruzione (Peso: 15,00%)**

<p><b>Descrizione</b></p>	<p>La Camera intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione alla luce della normativa vigente, delle delibera e delle Linee guida pubblicate da Anac. In particolare, entro il 31 gennaio 2022 ogni amministrazione dovrà presentare il Piano integrato di attività e organizzazione, all'interno del quale confluiranno, oltre al Piano triennale per la prevenzione della corruzione, anche il Piano delle Performance e il Pola per il lavoro agile.</p>
---------------------------	---

<p><b>Risorse 2023</b></p>	<p>50.588,27 Euro</p>
----------------------------	-----------------------

Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
<p>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%)</p>	<p>Indice_Trasp Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione</p>	<p>&gt;= 95%</p>	<p>&gt;= 97%</p>	<p>&gt;=100%</p>	<p>Indicatori DFP</p>	<p>%</p>
<p>IS_CustomUtenza - Miglioramento della soddisfazione utenti - Indagine annuale ISR Indagine annuale ISR sulla soddisfazione degli utenti - Risultati maggiore o uguale a "Buono" (Peso: 50,00%) (Az. Speciale ISR)</p>	<p>M_NCustomUtenza Numero punteggi = o &gt; a "Buono" ottenuto dai questionari dell'indagine di customer satisfaction realizzata da ISR  / M_DCustomUtenza Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine di customer satisfaction realizzata da ISR</p>	<p>&gt;= 70%</p>	<p>&gt;= 72%</p>	<p>&gt;= 75%</p>	<p>Qualità</p>	<p>%</p>



**DIRIGENTE AD INTERIM AREA REGOLAZIONE DEL MERCATO – Marzia Guardati**

**MISSIONE - 011 - Competitività e sviluppo imprese**

**PROGRAMMA - 005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo**

**OS\_1.2 - Supportare l'innovazione dei processi e dei servizi camerali, sviluppo di piattaforme collaborative e workplaces, sviluppo di nuovo canali di comunicazione con i clienti e gli utenti (Peso: 10.00%)**

<b>Descrizione</b>	L'Ente intende armonizzare le procedure/processi/regolamenti in un'ottica di efficientamento. Si rende necessario altresì sviluppare il tema della dematerializzazione e dell'attivazione dei servizi on-line in maniera conforme al Codice dell'Amministrazione Digitale, sfruttando al massimo le potenzialità della Intranet, del sito istituzionale e degli applicativi utilizzati dai vari uffici camerali, anche al fine dell'attivazione centralizzata dei monitoraggi dei tempi di evasione delle pratiche, del rispetto delle tempistiche della carta dei servizi, degli obiettivi del cascading del PIAO ecc.. E' altresì obiettivo della Camera incrementare il grado di soddisfazione degli utenti, tramite l'implementazione dei servizi telematici all'utenza nonché mediante azioni formative rivolte all'utenza anche professionale (notai, commercialisti, consulenti, associazioni di categoria, ecc.) funzionali ad apprendere/approfondire la conoscenza delle procedure operative e dei sistemi informatici utilizzati nell'interazione con gli uffici.					
<b>Risorse 2023</b>	229.447,35 Euro					
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>	<b>Unità misura</b>
		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>		
EC27 - Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali (Peso: 100,00%)	( ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali) - OnStrut 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) ) / ProvStrut Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)	>= 10%	>= 10%	>= 10%	Salute economica	%

**MISSIONE - 012 - Regolazione dei mercati**

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

**OS\_3.4 - Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa, la crescita della cultura finanziaria (Peso: 50,00%)**

<b>Descrizione</b>	Prevenzione della crisi, sostenibilità finanziaria, accesso al credito, rappresentano le direttrici fondamentali per le imprese, in una congiuntura caratterizzata da rischio di indebitamento eccessivo, instabilità dei costi delle materie prime e dell'energia. La Camera di Commercio realizzerà iniziative divulgative e formative degli addetti al servizio e degli imprenditori/professionisti sui temi dei sistemi di programmazione e controllo, della sostenibilità finanziaria, dell'accesso al credito, della prevenzione della crisi. La nuova dimensione dell'Ente, una volta unificati gli Organismi di composizione della crisi di Pisa e Massa-Carrara, consentirà la promozione dei servizi di composizione delle crisi da sovraindebitamento, quale ausilio per la concreta gestione delle singole procedure,
--------------------	---



con particolare riguardo all'accesso del consumatore. Proseguirà poi il servizio di composizione negoziata per la prevenzione della crisi con l'ausilio della piattaforma telematica nazionale che rappresenta il perno delle procedure

**Risorse 2023** 559.279,40 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 120.000,00

Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
IS_CrisiImpresaN-1 - N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno N rispetto all'anno N-1 (Peso: 100,00%)	MS_CrisiImpresaN N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno corrente (anno N) / MS_CrisiImpresaD N. procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento avviate nell'anno precedente (anno N-1)	>= 1	>= 1	>= 1	Volume	N.

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

**PROGRAMMA - 002 - Indirizzo politico**

**OS\_1.3ComunEMedia - 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: 10,00%)**

**Descrizione** Esiste ciò che si comunica. L'affermazione, proveniente dal marketing, ha un'accezione specifica nella Pubblica Amministrazione. Comunicare efficacemente significa rendere diffusamente ma selettivamente disponibili le informazioni sulle opportunità e sugli adempimenti, rendere agevole l'interfacciamento dell'utente, raggiungere i destinatari finali dei servizi e delle informazioni, accreditandosi, così facendo come una Pubblica Amministrazione che crea valore. L'utilizzo dei media avverrà sulla base di piano di comunicazione integrato, che terrà conto dei vincoli normativi, ma soprattutto dell'efficacia tra media, target e contenuti, associando ai tradizionali mezzi di comunicazione, quella digitale in tutte le sue forme (sito web, social networks, e-mail marketing, etc.).

**Risorse 2023** 1.222.149,66 Euro – Risorse budget 2023 per interventi economici € 80.000,00

Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
IS_ProtocIntesa - Protocolli di intesa sottoscritti (Peso: 100,00%)	MS_ProtocIntesa Numero di protocolli di intesa sottoscritti	>= 1	>= 1	>= 1	Volume	N.

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

**OS\_1.1CapUmano - Curare la crescita delle competenze e la valorizzazione del capitale umano per creare una PA attrattiva e stimolante per le risorse umane (Peso:5.00%)**

**Descrizione** Le dinamiche che hanno interessato in questi anni il capitale umano delle CCIAA, progressivamente ridottosi ed imperniato su conoscenze prevalentemente tradizionali, e le prospettive sulle sfide da affrontare nel prossimo futuro, che molto rapidamente stanno concretizzandosi ed impongono nuove conoscenze e capacità per fronteggiarle, rendono indispensabile far compiere un ulteriore salto di qualità al personale camerale, sia per consolidare le competenze tradizionali che per ricercarne ed acquisirne di nuove. Attenzione particolare, verrà, poi dedicata alla formazione sulle soft skills presenti nel modello dei profili di competenza. Inoltre si svilupperanno focus sui temi connessi al cambiamento organizzativo (metriche e strumenti), all'innovazione (interna e dei servizi



	alle imprese), alla digitalizzazione dei processi lavorativi e alla gestione delle risorse umane.					
<b>Risorse 2023</b>	518.253,97 Euro					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative (Peso: 33,00%)	Dip-Form N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / ( Unit_Stab Unità di personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG) )	>= 90%	>= 90%	>= 90%	Indicatori DFP	%
IS_01.01_IndagPeople - Rilevazione benessere organizzativo Rilevazione del grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente (Peso: 33,00%) (Ufficio Personale)	MS_01.01_RisIndPeopl Risultato dell'indagine di People dell'anno N Punteggio ottenuto dall'indagine di people nell'anno N / MS_01.01_RisInPeoN-1 Risultato indagine di people anno N-1 Punteggio ottenuto nell'indagine di people nell'anno N-1	>= 1	>= 1	>= 1	Efficienza	N.
IS_01.02_ Bilancio delle competenze Indica la percentuale di dipendenti coinvolti nell'analisi delle soft skill (Peso: 34,00%) (Ufficio Personale)	Bilancio soft skill personale TNO /dipendenti non dirigenti a tempo indeterminato I semestre 23	>= 95%				
<b>OS_1.4AssetCCIAAVal - Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento (Peso: 5.00%)</b>						
<b>Descrizione</b>	La Camera intende perseguire la razionalizzazione e la valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare anche in ottica di efficientamento energetico. Le attività già avviate dalle precedenti di Camere, volte a liberare spazi non più necessari agli impieghi istituzionali proseguirà fino all'individuazione delle migliori soluzioni per ogni complesso immobiliare: messa a reddito, cessione, valorizzazione per finalità istituzionali, anche in collaborazione con soggetti terzi. Sugli immobili destinati a finalità istituzionali proseguiranno gli interventi di riqualificazione energetica. Completati i lavori già avviati sul Palazzo degli affari a Pisa, si avvieranno le ricognizioni sugli altri immobili di proprietà dell'Ente o delle sue partecipate unipersonali. Inoltre particolare attenzione sarà dedicata alla valorizzazione del patrimonio bibliografico ed archivistico dell'Ente.					
<b>Risorse 2023</b>	845.004,85 Euro					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
IS_EffEner - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente	M_KWh_Num N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N)	<= 97%	<= 97%	<= 97%	Efficienza	%



(Peso: 100,00%)	/ M_KWh_Den N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1)				
-----------------	---	--	--	--	--

**OS\_1.5Salutegestion - Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse (Peso: 10.00%)**

<b>Descrizione</b>	<p>I tagli del diritto annuale, ormai a regime nella misura del 50% rispetto all'anno 2014, hanno determinato una sostanziale riduzione del gettito (fonte di finanziamento principale tra le entrate) dell'Ente rendendo ancor più essenziale implementare azioni volte a ridurre, quanto più possibile, il tasso di evasione tramite azioni di tempestivo monitoraggio e sollecito alle imprese inadempienti, nonché tempestivo accertamento e irrogazione della conseguente sanzione per le società in liquidazione da attuarsi strutturando un'efficace comunicazione tra Registro Imprese e Ufficio del Diritto Annuale. Altrettanto fondamentale è l'attenzione al contenimento dei costi di funzionamento dell'Ente, nonché l'implementazione di un sistema contabile che fornisca agli uffici che progettano ed erogano "servizi di mercato" le informazioni necessarie per stabilire tariffe remunerative e contenere al minimo le perdite su crediti commerciali. Tutto ciò al fine di incrementare il valore aggiunto della Camera che potrà essere riversato sul sistema economico sia sotto forma di interventi diretti che mediante erogazione di servizi anagrafico certificativi, promozionali e di regolazione del mercato.</p>
--------------------	--

<b>Risorse 2023</b>	717.282,89 Euro
---------------------	-----------------

Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura
		2023	2024	2025		
EC07 - Capacità di generare proventi Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di Commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria. (Peso: 50,00%)	ProvCorrDirAnnDirSegr Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / ProvCorrSval Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	>= 11%	>= 11%	>= 11%	Efficacia	%
B3.2_01 - Tempo medio di pagamento delle fatture passive Indica il tempo medio necessario alla Camera di Commercio per pagare le fatture passive. Questo indicatore è una misura della capacità della Camera di Commercio di rispettare i vincoli normativi riguardo ai tempi di pagamento dei fornitori. (Peso: 50,00%)	GG_B3.2_FattPass Somma dei giorni che intercorrono tra la data del giorno di registrazione fattura (protocollo) alla data di pagamento (messa in distinta) nell'anno "n" (*) al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione) / N_B3.2_FattPass Numero di fatture passive pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze e delle fatture Infocamere se gestite in compensazione)	<= -10	<= -10	<= -10		gg



**OS\_1.6 - Migliorare la trasparenza della Camera di Commercio e le azioni di prevenzione della corruzione  
(Peso: 10.00%)**

<b>Descrizione</b>	La Camera intende 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. In particolare, entro il 31 gennaio 2022 ogni amministrazione dovrà presentare il Piano integrato di attività e organizzazione, all'interno del quale confluiranno, oltre al Piano triennale per la prevenzione della corruzione, anche il Piano delle Performance e il Pola per il lavoro agile.					
<b>Risorse 2023</b>	50.588,27 Euro					
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target</b>			<b>Tipologia</b>	<b>Unità misura</b>
		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>		
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: 40,00%)	Indice_Trasp Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	>= 95%	>= 97%	>=100%	Indicatori DFP	%
IS_CustomUtenza - Miglioramento della soddisfazione utenti - Indagine annuale ISR Indagine annuale ISR sulla soddisfazione degli utenti - Risultati maggiore o uguale a "Buono" (Peso: 60,00%)	M_NCustomUtenza Numero punteggi = o > a "Buono" ottenuto dai questionari dell'indagine di customer satisfaction realizzata da ISR  / M_DCustomUtenza Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine di customer satisfaction realizzata da ISR	>= 70%	>= 72%	>= 75%	Qualità	%



### 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 primo Piano di prevenzione dell'Ente relativo al triennio 2023-2025, entro il 31 gennaio 2023, termine previsto dall'art. 6 del D.L. 80/2021 per l'approvazione del PIAO, secondo le indicazioni generali sulla stesura dei piani nelle PP.AA. adottate con il D.M. 24/06/2022.

Alla data di redazione del presente atto, la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest ha stabilito un primo assetto organizzativo ritenuto idoneo a garantire, nelle more della definizione della micro-organizzazione dell'Ente, la continuità dell'azione amministrativa e dei servizi all'utenza e, dunque, la piena funzionalità del nuovo Ente.

Attraverso un percorso di continua e progressiva armonizzazione delle tre preesistenti realtà camerali, sono state individuate le responsabilità dirigenziali in base al contingente di unità inizialmente utilizzabile dal nuovo ente e tenuto conto della successiva riduzione di un dirigente a seguito di comando presso altra Camera dal 31 dicembre 2022.

In attesa dei provvedimenti di riordino complessivo e di definizione della micro struttura dell'Ente, con determinazione presidenziale n. 4 del 30/06/2022 e successivo ordine di servizio n. 3 del 15/7/2022, si è provveduto a confermare la micro-organizzazione preesistente nelle tre Camere cessate. Date queste premesse, potrà essere ragionevolmente avviata una compiuta definizione dell'analisi di rischio in ordine al nuovo Ente solo a seguito della definizione del nuovo assetto organizzativo.

Si deve, inoltre, tener presente che ai sensi dell'art. 3, comma 4, del D.M. 16 febbraio 2018, quando sia intervenuto un accorpamento tra camere di commercio, "I regolamenti e gli atti amministrativi a contenuto generale delle preesistenti camere di commercio restano in vigore, in quanto compatibili, sino a quando non sono adottati i corrispondenti nuovi regolamenti delle nuove relative camere di commercio".

Più precisamente, con determinazione adottata d'urgenza dal Presidente, n. 3 del 30 giugno 2022, successivamente ratificata dalla Giunta, si è dato atto che, in base all'art. 3 comma 4 del DM 16.02.2018, i Regolamenti e gli atti amministrativi a contenuto generale delle preesistenti camere di commercio, già armonizzati e assunti dai corrispondenti Commissari Straordinari in vista dell'accorpamento, restano in vigore fino a quando non vengano adottati i corrispondenti nuovi regolamenti e atti amministrativi a contenuto generale della Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest. Per quanto riguarda i Regolamenti non armonizzati alla data del 30 giugno 2022, si applicano i Regolamenti della Camera di Lucca, dove insiste la sede legale.

Per il presente Piano è da considerare non solo il contesto organizzativo specifico della nuova Camera, ma anche il quadro più generale come di seguito precisato.

Il punto di riferimento principale per l'approvazione della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO è dato dal Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA), approvato dal Consiglio dell'Anac il 16 novembre 2022, con parere favorevole dell'apposito Comitato interministeriale e della Conferenza Unificata Stato Regioni Autonomie locali, rilasciato il 21 dicembre 2022, che avrà validità per il prossimo triennio.

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, che si attendono cospicui, per il finanziamento degli investimenti privati. Le Camere di Commercio invece non sono soggetti attuatori, per cui si afferma in questa sede l'inesistenza di 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 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.

In definitiva si conferma l'impostazione proposta da Unioncamere nelle proprie Linee guida dell'aprile 2022, secondo un criterio di gradualità del processo di gestione del rischio, reso indispensabile anche in considerazione del contesto organizzativo interno "in costruzione", nell'ambito del quale il nuovo Ente viene ad adottare il Piano.

Fino all'anno 2022 il modello adottato dalle tre Camere accorpate è stato in linea con le indicazioni predisposte a livello nazionale da Unioncamere ed è stato applicato con criteri uniformi essendo tutte, dal punto di vista dimensionale, Camere di medie-piccole dimensioni, senza differenziazioni rilevanti, sia nei servizi offerti, che nelle modalità di erogazione degli stessi o, in senso lato, gestionali, rispetto agli enti camerali in genere. Per queste ragioni tutte hanno ritenuto che il modello proposto fosse adeguato e conforme alla realtà camerale in considerazione.

Anche il Piano dell'Azienda Speciale ISR risultava in linea con le indicazioni predisposte a livello nazionale da Unioncamere essendo allineato a quello della Camera di Commercio di Massa – Carrara, data la condizione di interorganicità tra i due Enti.

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.



## **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**

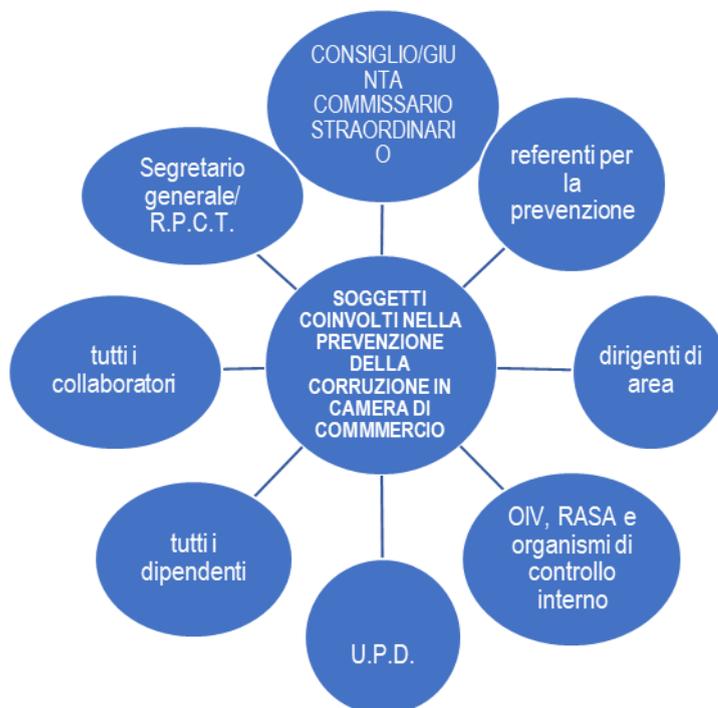
Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza sono rimessi alla valutazione dell'organo di indirizzo (art. 1, comma 8, della L. 190/2012, come novellato dall'art. 41 del d.lgs. 97/2016), essi devono essere coordinati con quelli previsti negli altri documenti di programmazione 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 Cciao di Lucca, Pisa e Massa Carrara, sono cessati dall'incarico di responsabile della prevenzione e della corruzione i dirigenti a suo tempo nominati in ciascuna della Camere accorpate, mentre è proseguito fino al 31 dicembre 2022 l'incarico di Responsabile della prevenzione e della corruzione per l'Azienda Speciale ISR del Dirigente, Dott. Enrico Ciabatti.

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

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

**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. E' 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, 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".

### **MAPPATURA DEI PROCESSI**

La mappatura dei processi costituisce una parte fondamentale dell'analisi di contesto interno. Nella consapevolezza della sinergia che in linea di principio deve, o dovrebbe, essere attivata fra performance e misure di prevenzione della corruzione, la programmazione delle misure di prevenzione all'interno del PIAO si fonda sulla stessa mappatura dei processi dell'Ente. (Allegato n. 1)

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

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

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

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

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

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

- a) individuare attività maggiormente a rischio corruzione;
- b) prevedere formazione e meccanismi di controllo delle decisioni per le attività a rischio;
- c) obblighi di informazione per il Responsabile Prevenzione per le attività a rischio;



- d) monitoraggio del rispetto dei termini di conclusione del procedimento;
- e) monitoraggio dei rapporti tra amministrazione e soggetti che con essa stipulano contratti o che sono beneficiari di vantaggi economici;
- f) individuare ulteriori obblighi di trasparenza.

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Si riportano di seguito l'elenco delle aree di rischio e relativi processi ed attività soggetti al rischio di corruzione e si rinvia alle Schede di Valutazione del rischio per un'analisi più dettagliata.

<b>A) Acquisizione e progressione del personale</b>
B1.1.1 Acquisizione del personale
B1.1.2 Trattamento giuridico del personale
<b>B) Contratti pubblici</b>
B2.1.1 Acquisti di beni e servizi
B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare
<b>C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b>
C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA
C1.1.2 Procedure abilitative
C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte
<b>D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b>
D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione
D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche
<b>E) Area sorveglianza e controlli</b>
C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81
<b>F) Risoluzione delle controversie</b>
C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale
C2.7.2 Servizi di arbitrato
<b>G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio</b>
B3.1.1.3 Gestione dei ruoli esattoriali da diritto annuale e delle istanze di sgravio, anche con riferimento a sgravi conseguenti a sanzioni amministrative

### 3.5.1 La valutazione del rischio

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

- l'identificazione del rischio (ricerca, individuazione e descrizione del rischio), mediante consultazione e confronto dei soggetti coinvolti, analizzando i precedenti giudiziari, etc.;
- l'identificazione dei fattori abilitanti;



- l'analisi del rischio;
- la definizione di un giudizio sintetico e della motivazione ad esso legata per decidere le priorità di trattamento.

### 3.5.2 Il trattamento del rischio

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

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

#### **MONITORAGGIO**

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

#### **METODOLOGIA SEGUITA NEL PROCESSO DI ANALISI DEI RISCHI**

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

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

- per ciascuna Area, processo, fase/attività, i possibili rischi di corruzione. Tali famiglie sono di seguito riportate:
  - A. misure di controllo
  - B. misure di trasparenza
  - C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento
  - D. misure di regolamentazione
  - E. misure di semplificazione
  - F. misure di formazione
  - G. misure di rotazione
  - H. misure di disciplina del conflitto di interessi
  - I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)
- per ciascun rischio, i fattori abilitanti:
  - a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli);
  - b) mancanza di trasparenza;
  - c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;
  - d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto;
  - e) scarsa responsabilizzazione interna;
  - f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi;
  - g) inadeguata diffusione della cultura della legalità;
  - h) mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione;



- i) carenze di natura organizzativa - es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.;
- l) carenza di controlli;
- per ciascun processo, fase/attività e per ciascun rischio, le misure obbligatorie e/o ulteriori (denominate specifiche) che servono a contrastare l'evento rischioso;
- le misure generali o trasversali, trattate con riferimento all'intera organizzazione o a più Aree della stessa;
- per ciascun processo e misura il relativo responsabile;
- per ciascuna misura, il relativo indicatore e target di riferimento;
- per ciascuna misura, la tempistica entro la quale deve essere messa in atto per evitare il più possibile il fenomeno rischioso.

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

A titolo di esempio si riporta uno schema seguito:

<b>Giudizio sintetico (valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio)</b>	<b>Motivazione della misurazione applicata e dati a supporto</b>
Medio-Alto	Con riferimento a tale processo, il grado di rischio risulta Medio-Alto poiché, considerati i rischi individuati e i fattori abilitanti (mancanza di trasparenza e scarsità di controlli), si tratta di un processo complesso, nel quale sono presenti interessi economici, elevata discrezionalità e impatti significativi sull'immagine della Camera. La Camera adotta opportunamente misure di trasparenza e controllo in fasi caratteristiche del processo analizzato, seguendone le specificità delle fasi.

Le schede utilizzate per la valutazione del rischio richiamano quattro fasce di rischiosità così modulate sulla base dell'esperienza sino ad oggi maturata: BASSO (da 0 a 4), MEDIO (da 4,01 a 9), MEDIO-ALTO (da 9,01 a 14), ALTO (da 14,01 a 25).

### 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.



nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo Scheda rischio AREA A											A) Acquisizione e progressione del personale		Grado di rischio	Valore del rischio
1		PROCESSO (es. da Liv.2)			B1.1 Gestione del Personale			RESPONSABILE di processo		DIRIGENTE - RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO		Rischio di processo	Basso	4,0
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: Benchè i processi censiti presentino margini di ampia discrezionalità, la caratura dei soggetti coinvolti e le misure adottate tendono a mitigare il rischio dello stesso.														
Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo														
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	Rischio di Fase/Attività (se si vuole approfondire l'analisi del rischio alle singole fasi / attività)		OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare dal menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termini per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)	
B1.1.1 Acquisizione del personale	B1.1.1.1 Procedure di assunzione del personale a tempo indeterminato e determinato - Selezioni esterne	RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	0	4,0	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	FORMAZIONE SUL CODICE DI COMPORTAMENTO	SI	31/12/2023	Segretario Generale - Dirigente	
		RA.02 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli)			Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	H. misure di disciplina del conflitto di interessi	FORMAZIONE SUL TEMA ANTICORRUZIONE	SI	31/12/2023	Segretario Generale - Dirigente	
		RA.06 alterazione della graduatoria	b) mancanza di trasparenza			Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	B. misure di trasparenza	FORMAZIONE SUL TEMA ANTICORRUZIONE	SI	31/12/2023	Segretario Generale - Dirigente	
B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	B1.1.2.3 Determinazione trattamenti accessori (fondo del personale dirigente e non)	RA.07 formulazione di criteri di valutazione non adeguatamente e chiaramente definiti	b) mancanza di trasparenza	Basso	3,3	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO1 - trasparenza	O	B. misure di trasparenza	DEFINIZIONE TRASPARENTE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE	SI	31/12/2023	Segretario Generale - Dirigente	
--	--	--	--	--	0,0	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	0,0	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	0,0	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	0,0	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	0,0	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	0,0	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	0,0	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	0,0	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	0,0	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	0,0	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	0,0	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	0,0	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	0,0	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	0,0	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	0,0	--	--	--	--	--	--	--	--	

Nota: le azioni relative alla scheda rischio AREA A sono di competenza anche dell'Azienda Speciale ISR



nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo											Scheda rischio AREA B		B) Contratti pubblici		Grado di rischio		Valore del rischio	
PROCESSO (es. da Liv.2)		B2.1 ACQUISTI			RESPONSABILE di processo		DIRIGENTE - RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO				Rischio di processo	Medio	5,8					
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: I processi volti al reperimento di beni o servizi sul mercato per loro intrinseca natura si prestano ad essere oggetto di fenomeni corruttivi. Si ritiene tuttavia che le misure proposte contribuiscano a mitigare il rischio di eventi in tal senso.																		
Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo																		
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore { o/u } (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)							
B2.1.1 Acquisti di beni e servizi	B2.1.1.2 Predisposizione determinazione per l'acquisto di beni e servizi di uso comune	RB.11 definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità dell'azione amministrativa	e) scarsa responsabilizzazione interna	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	U	D. misure di regolamentazione	Rispetto della normativa e delle procedure interne	SI	31/12/2023	Dirigente							
B2.1.1 Acquisti di beni e servizi	B2.1.1.3 Gestione gare e procedure MEPA per l'acquisto tramite mercato elettronico di beni e di servizi	RB.07 elusione delle regole di affidamento degli appalti, mediante l'improprio utilizzo del modello procedurale dell'affidamento delle concessioni al fine di agevolare un particolare soggetto	a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli)	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO11 - formazione del personale	U	A. misure di controllo	Rispetto della normativa e delle procedure interne	SI	31/12/2023	Dirigente							
B2.1.1 Acquisti di beni e servizi	B2.1.1.3 Gestione gare e procedure MEPA per l'acquisto tramite mercato elettronico di beni e di servizi	RB.04 utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa	c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	L. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)	Rispetto della normativa e delle procedure interne	SI	31/12/2023	Dirigente							
B2.1.1 Acquisti di beni e servizi	B2.1.1.3 Gestione gare e procedure MEPA per l'acquisto tramite mercato elettronico di beni e di servizi	RB.37 prescrizioni del bando e delle clausole contrattuali finalizzate ad agevolare determinati concorrenti	l) carenza di controlli	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	U	L. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)	Rispetto della normativa e delle procedure interne	SI	31/12/2023	Dirigente							
B2.1.1 Acquisti di beni e servizi	B2.1.1.7 Acquisti con cassa economale (o minute spese)	RB.32 pagamento non giustificato	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO14 - provvedimenti disciplinari	U	L. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con lobbies, etc.)	Rispetto della normativa e delle procedure interne	SI	31/12/2023	Dirigente							
B2.2.2 Servizi di sede e patrimonio immobiliare	B2.2.2. Gestione della concessione in uso delle sale camerati	RB.28 Valutazioni della commissione volte a favorire soggetti predeterminati	g) inadeguata diffusione della cultura della legalità	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO14 - provvedimenti disciplinari	U	A. misure di controllo	Rispetto della normativa e delle procedure interne	SI	31/12/2023	Dirigente							
--	--	--	--	--	--													
--	--	--	--	--	--													
--	--	--	--	--	--													
--	--	--	--	--	--													
--	--	--	--	--	--													
--	--	--	--	--	--													
--	--	--	--	--	--													

Nota: le azioni relative alla scheda rischio AREA B sono di competenza anche dell'Azienda Speciale ISR



nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzati **Scheda rischio AREA C**

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

Grado di rischio

Valore del rischio

1		PROCESSO (es. da Liv.2)	C1.1 Gestione del Registro delle Imprese, albi ed elenchi	RESPONSABILE di processo	Conservatore del Registro delle Imprese - Dirigente - Responsabile del Procedimento			Rischio di processo	Basso	3,3	
Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo		MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La natura vincolata del procedimento e la turnazione del personale cui sono assegnate pratiche sempre diverse in una con il limitato impatto nei confronti dell'esterno della									
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore )	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento Registro Imprese, REA, AA	C1.1.1.1 Pratiche telematiche e a sportello di iscrizione / modifica / cancellazione (su istanza) al RI/ REA/ AA ivi compresa l'assistenza informativa (pratiche sospese, errori visure, solleciti, ecc.) a sportello e a distanza (web, mail, tel)	RC.03 mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU23 - Controllo sulla turnazione e assegnazione casuale delle pratiche.	U	A. misure di controllo	Formazione del Personale sul Codice di Comportamento	Si	31/12/2023	Conservatore del Registro Imprese
		RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU23 - Controllo sulla turnazione e assegnazione casuale delle pratiche.	U	A. misure di controllo	Formazione del Personale sul Codice di Comportamento	Si	31/12/2023	Conservatore del Registro Imprese
		RC.09 assenza della necessaria indipendenza del decisore in situazioni, anche solo apparenti, di conflitto di interesse	a) mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli)	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MU23 - Controllo sulla turnazione e assegnazione casuale delle pratiche.	U	A. misure di controllo	Formazione del Personale sul Codice di Comportamento	Si	31/12/2023	Conservatore del Registro Imprese
C1.1.2 Procedure abilitative	C1.1.2.1 Pratiche di Ruoli Periti ed esperti e Conducenti;  C1.1.2.2 Esami di idoneità abilitanti per l'esercizio dell'attività (Agenti di Affari in Mediazione, Ruolo conducenti, ecc.); C1.1.2.3 Elenco Raccomandatari Marittimi e	RC.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MU23 - Controllo sulla turnazione e assegnazione casuale delle pratiche.	U	A. misure di controllo	Formazione del Personale sul Codice di Comportamento	Si	31/12/2023	Dirigente
		RC.11 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	U	D. misure di regolamentazione	Predisposizione di appositi regolamenti	Si	31/12/2023	Dirigente
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: scheda non applicabile all'Azienda Speciale ISR



nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzativo a Scheda rischio AREA D		D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario								Grado di rischio	Valore del rischio
1		PROCESSO (es. da Liv.2)	D2.2 Servizi Connessi all'Agenda Digitale		RESPONSABILE di processo	Dirigente - Responsabile di Procedimento			Rischio di processo	Basso	2,9
MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: I processi comportano l'erogazione di servizi a favore dell'utenza; tuttavia trattandosi di procedimenti vincolati le misure di sicurezza adottate rendono implausibile il verificarsi di effetti corruttivi.											
Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	D2.2.1.1 Rilascio Carta Nazionale dei servizi (CNS) CON firma digitale su supporto (SMART CARD, TOKEN USB, ALTRO)	RD.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGO2 - Informatizzazione dei processi	U	G. misure di rotazione	Presenza documentazione in archivi elettronici	Si	31/12/2023	Dirigente
D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	D2.2.2.1 Rilascio carte tachigrafiche e Rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	RD.07 mancata o insufficiente verifica della completezza della documentazione presentata	l) carenza di controlli	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MGO2 - Informatizzazione dei processi	U	G. misure di rotazione	Presenza documentazione in archivi elettronici	Si	31/12/2023	Dirigente
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Nota: scheda non applicabile all'Azienda Speciale ISR



nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzati **Scheda rischio AREA E** E) Area sorveglianza e controlli Grado di rischio Medio Valore del rischio 5,6

Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedurali da ricondurre al processo												
FASE (es. da Liv.3)	Attività (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)	
PROCESSO (es. da Liv.2)		C2.4 Sanzioni amministrative		RESPONSABILE di processo		Dirigente - Responsabile di Procedimento		Rischio di processo		Medio		5,6
<b>MOTIVAZIONE della valutazione del rischio:</b> La natura limitatamente discrezionale del processo, la presenza di più funzionari nelle operazioni di verbalizzazione, e la presenza di più attori coinvolti nel processo (Dirigente - Responsabile P.O - Responsabile Istruttoria) rende moderato il rischio del verificarsi di fenomeni corruttivi												
C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	C2.4.1.2 Audizione interessati, presentazione scritti difensivi a verbali di contestazione sanzioni	RE.01 motivazione incongrua del provvedimento	i) carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.)  d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	MUS - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	F. misure di formazione	FORMAZIONE	SI	31/12/2023	Dirigente	
				Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	MO2 - codice di comportamento dell'ente	U	F. misure di formazione	FORMAZIONE	SI	31/12/2023	Dirigente	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	

Nota: scheda non applicabile all'Azienda Speciale ISR



nb. Il carattere di colore rosso identifica il livello organizzati **Scheda rischio AREA G** G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio Grado di rischio Valore del rischio

1	PROCESSO (es. da Liv.2)		B3.1 Diritto annuale		RESPONSABILE di processo		Dirigente competente, Responsabile procedimento		Rischio di processo	Basso	3,3
									MOTIVAZIONE della valutazione del rischio: La natura vincolata del processo, l'obbligo di predisposizione adeguata motivazione in atto formale, rende più difficile il verificarsi di fenomeni corruttivi		
Dettaglio di alcune tipologie di provvedimenti/attività procedimentali da ricondurre al processo											
FASE (es. da Liv.3)	Attività* (es. da Liv.4)	POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività) (selezionare dal menù a tendina)	Fattori abilitanti (selezionare dal menù a tendina)	OBBIETTIVO (selezionare dal menù a tendina)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse) (selezionare dal menù a tendina)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
B3.1 Diritto annuale - Sanzioni Amministrative	B3.1.1.3 Gestione dei ruoli esattoriali da diritto annuale e delle istanze di sgravio anche	RG.20 motivazione incongrua del provvedimento	b) mancanza di trasparenza	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	MGU7 - Obbligo di adeguata motivazione in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione	U	A. misure di controllo	Formazione del Personale sul Codice di	Si	31/12/2023	Dirigente
		--	--	--	--						
		--	--	--	--						
		--	--	--	--						
		--	--	--	--						
		--	--	--	--						
		--	--	--	--						
		--	--	--	--						
		--	--	--	--						
		--	--	--	--						
		--	--	--	--						
		--	--	--	--						
		--	--	--	--						
		--	--	--	--						
		--	--	--	--						
		--	--	--	--						
		--	--	--	--						
		--	--	--	--						

Nota: scheda non applicabile all'Azienda Speciale ISR



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.

La presente sezione è stata aggiornata tenendo conto delle Linee guida predisposte da Unioncamere nazionale per le Camere di Commercio nell'aprile 2022 e, anche in considerazione del comunicato del Presidente ANAC del 24/01/2023 sul rinvio al 31 Marzo 2023 del termine per l'adozione del PTPCT 2023 – 2025.

### **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 2023 la Camera procederà ad adottare una specifica procedura di rilevazione e analisi delle situazioni di conflitto di interessi; valuterà 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).

Si procederà, infine, ad adottare una procedura per la raccolta di eventuali segnalazioni di illeciti da parte dei dipendenti camerali e ad adottare eventuali disposizioni di dettaglio all'interno di un regolamento in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblowing)", posto comunque, che fino ad allora, le procedure predisposte dalle tre Camere estinte non saranno disattivate.

### **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.

Tenuto conto del recente accorpamento e della necessità di creare momenti di aggregazione e integrazione tra il personale, sarà effettuato un corso di formazione generale indirizzato a tutto il personale, nonché quello dell'Azienda Speciale ISR, in particolare incentrato sul nuovo codice di comportamento. Saranno svolti anche 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.""*

## **IL DIRITTO DI ACCESSO**

Alla data di approvazione del presente Piano, risulta applicarsi il Regolamento in materia di diritto di accesso a suo tempo adottato dalla Camera di Lucca con riferimento a tutte le tipologie di accesso (civico, generalizzato e documentale). Nel corso del 2023 sarà adottato il nuovo Regolamento TNO e 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.

Già a seguito alla nuova definizione della macro e micro organizzazione dell'Ente saranno assegnati dipendenti a



compiti diversi da quelli svolti in passato, con ciò ottenendo l'obiettivo di variare i responsabili dei procedimenti. Ciò è già accaduto con la definizione della Macrostruttura e si ripeterà, con l'assegnazione degli incarichi di elevate qualificazioni e specifiche responsabilità. La delicata fase operativa che sta attraversando TNO richiede tuttavia di contemperare 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.

Dalla costituzione del nuovo Ente e ancora nel 2023, 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, in presenza e in contemporanea, per tre intere giornate. Nel corso del 2023 è previsto il proseguimento delle attività di formazione trasversale per creare un comune sentire e la condivisione del sistema di valori espresso nei documenti di programmazione.

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 alla 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 proseguirà il complesso processo di riorganizzazione successivo all'accorpamento.

Con il primo gennaio è in vigore la nuova macro-organizzazione che ha individuato le Aree dirigenziali, mentre è ancora in definizione il contratto decentrato dell'area della dirigenza.

Nei prossimi mesi, secondo il timing annunciato dal Segretario generale, egli procederà a disegnare la micro-struttura, a definire le responsabilità delle Elevate Qualificazioni, a conferire i relativi incarichi, a strutturare i rapporti gerarchici.

Saranno poi individuati gli incarichi per le specifiche responsabilità e, infine, l'organico degli uffici.

Il nuovo modello organizzativo dovrà quindi 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 fusion, continuando ad operare al momento solo con una macro-struttura definita nei compiti e nelle responsabilità, ma per il resto con rapporti gerarchici formali diversi da quelli funzionali.

Permane altresì una sostanziale differenziazione delle dotazioni Hd e Sw in possesso del personale dell'Ente, così come non è stata ancora compiuta una mappatura delle competenze informatiche. Questi ultimi due aspetti 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.

Certo è che in questi mesi alcune sperimentazioni in essere sono proseguite e alcune situazioni, condivise tra Ente e personale, sono state promosse 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 che istituisce il telelavoro, 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.

Nel primo caso, si tratta di forme di lavoro più elastiche e flessibili, dove l'accento cade non tanto sul lavoro a 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 nelle prossime settimane saranno avviate le relazioni sindacali per la sua implementazione completa nella Camera; tra gli argomenti da affrontare vi sarà anche la regolamentazione (di cui all'art. 63 c.2 del CCNL) a regime delle forme di lavoro flessibile.

Dopo la fine del periodo emergenziale e subito dopo la fusione, nella seconda metà dell'anno 2022, sono state mantenute le modalità e le regole proprie delle singole Camere, in attesa di una regolamentazione da parte del nuovo Ente.

Il lavoro agile è stato attuato in alcune circostanze e disciplinato da specifici contratti individuali, con durata variabile in cui sono stati definiti i relativi obiettivi connessi alle attività da svolgere.

Dal 15 ottobre 2021, data stabilita dal DM 8 ottobre 2021, i dipendenti che usufruiscono del lavoro agile prestano la propria attività lavorativa prevalente in presenza, sulla base di una programmazione annuale.

Ferme restando le condizionalità previste per l'applicazione del lavoro agile nella PA dal Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione 8 ottobre 2021 e nel pieno rispetto delle stesse e degli artt. 63-70 del CCNL 16.11.2022, la CCIAA TNO procederà a disciplinare in via strutturata l'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.

L'amministrazione procederà, inoltre, all'adozione di una regolamentazione a regime del lavoro da remoto che tenga conto anche dei profili di competenza dei richiedenti, del grado di autonomia e maturità digitale, procedendo al conseguente aggiornamento del presente documento di programmazione.

### 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, 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

**Nota per SG: in occasione dell'Ispezione MEF è emerso l'obbligo di definizione del fabbisogno anche dell'azienda speciale in occasione di quello della CCIAA, così procede anche la CCIAA di Milano per la propria azienda speciale.**

### PREMESSA

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale (di seguito anche PTFP) costituisce il documento propedeutico all'avvio delle procedure di reclutamento del personale. Rappresenta, dunque, 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".

In questi primi mesi di vita la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest ha definito la propria macrostruttura, mentre è in corso l'analisi per la definizione di profili professionali e il disegno della microstruttura. Pertanto, se a livello dirigenziale si è delineato con chiarezza il fabbisogno di competenze per l'Ente, per il restante personale il percorso deve essere ancora compiuto e la programmazione dei fabbisogni si limiterà ad un primissimo esame quantitativo.

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

L'art. 1 comma 450 della Legge 30.12.2018, n. 145, ha introdotto all'art. 3 del D. Lgs. 25.11.2016, n. 219, il comma 9 bis: "A decorrere dal 1° gennaio 2019 e fino al completamento delle procedure di mobilità di cui al presente articolo, le Camere di Commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica."

La Camera di Commercio della Toscana Nord Ovest ha completato l'accorpamento il 30/6/2022, pertanto dopo

quella data ha potuto procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle



cessazioni dell'anno precedente, riferita alla sommatoria delle tre Camere accorpate ed è inoltre in possesso del necessario requisito dell'equilibrio di bilancio dell'Ente, comprovato – tra l'altro - da un indice di equilibrio strutturale pari all' 11%.

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.

### 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>

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

<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



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<sup>2</sup>, 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 (cpdel 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 31/03/2023

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 dell'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 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 al 31/03/2023 si riporta di seguito una tabella riassuntiva del valore del personale in servizio:

<sup>2</sup> Importi definiti sulla base dei nuovi tabellari CCNL 2019-2021 sottoscritto lo scorso 16/11/2022.

Poiché dal 1° aprile entrerà in vigore il nuovo sistema di classificazione su 4 Aree, sulla base del principio dell'omogeneità dei criteri seguiti per il calcolo sia dei risparmi che degli oneri assunzionali, tutte le valutazioni del presente piano si basano sugli importi definiti nella tabella G del CCNL 2019-2021. Si rileva che, venendo meno la distinzione all'interno delle Aree delle precedenti categorie giuridiche D3 e B3, i costi di tali categorie sono riportati alle corrispondenti Aree Funzionari e dell'Elevata Qualificazione ed Istruttori.



PERSONALE IN SERVIZIO AL 31 MARZO 2023	TOTALE	STIPENDIO BASE X 13 MENSILITA' (tab. G CCNL 2022)	ONERI RIFLESSI (cpdel 23,80+ enpdep 0,093 + irap 8,5+ inail 0,7)	TOTALE COSTO PER UNITA'	COSTO TOTALE
SEGRETARIO GENERALE	1	45.260,80 €	14.976,80 €	60.237,60 €	60.237,60 €
DIRIGENTI (*)	3	45.260,80 €	14.976,80 €	60.237,60 €	180.712,80 €
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D3)	5	25.146,68 €	8.321,04 €	33.467,72 €	167.338,58 €
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D1)	26	25.146,68 €	8.321,04 €	33.467,72 €	870.160,63 €
AREA ISTRUTTORI (ex cat. C)	70	23.175,62 €	7.668,81 €	30.844,43 €	2.159.110,29 €
AREA OPERATORI ESPERTI (ex cat. B3)	4	20.620,73 €	6.823,40 €	27.444,13 €	109.776,52 €
AREA OPERATORI ESPERTI (ex cat. B1)	11	20.620,73 €	6.823,40 €	27.444,13 €	301.885,43 €
AREA OPERATORI (ex cat. A)	1	19.806,93 €	6.554,11 €	26.361,04 €	26.361,04 €
<b>TOTALE</b>	<b>121</b>				<b>3.875.582,89 €</b>

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

(\*) tra i dirigenti in servizio si considera un dirigente a tempo determinato attualmente in comando presso altra Camera

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 € 1.384.584,46 che rappresenta la somma massima utilizzabile per la copertura di posti disponibili e rispondenti al fabbisogno di professionalità necessarie all'Ente.

Al fine di ottemperare all'obbligo di ricognizione di cui all'art. 33 del D.lgs. 30/03/2001 n. 165 e ss.mm.ii., si evidenzia che alla data del 31 marzo dell'anno in corso 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 - mentre per l'anno 2022 si sono verificate cessazioni utili ad effettuare assunzioni, per gli anni 2023 - 2024 le previsioni sono rispettivamente di 0 cessazioni nel 2023 e presumibilmente di 3 cessazioni nel 2024 (2 C+ 1 D).

CESSAZIONI PREVISTE NEL PROSSIMO BIENNIO		
ANNO 2023	UNITA' PER CATEGORIA	IMPORTO
	0	0
ANNO 2023	UNITA' PER CATEGORIA	IMPORTO
	1 D	33.467,72 €
	2 C	30.844,43 €

Con riferimento alle previsioni per l'anno 2024 si rileva, tuttavia, che, in ragione dell'evoluzione della normativa in materia previdenziale e di eventuali modifiche della disciplina relativa alle facoltà assunzionali delle Pubbliche Amministrazioni e in particolare delle Camere di commercio, queste saranno integrate e meglio specificate nei prossimi aggiornamenti del presente Piano e comunque non conteggiate ai fini della definizione del piano delle assunzioni.



### CAPACITA' ASSUNZIONALI 2023

In relazione alle capacità assunzionali 2023-25, in base ai principi già richiamati si è calcolato il valore delle cessazioni per l'anno 2022 del personale assunto a tempo indeterminato.

Sono avvenute cessazioni dal servizio di personale a tempo indeterminato per complessive 8 unità (di cui: 1 categoria D3, 2 categoria D1, 2 categoria C, 2 categoria B1 ed 1 categoria A1), per una spesa complessiva di € 242.079,72 come di seguito rappresentato (in questo conteggio non si considera la cessazione per mobilità di un'unità in categoria C).

Per quanto riguarda la cessazione del D3, poiché dal 1/04/2023 il differenziale D3-D1 confluisce nel fondo, si ricorda che sia il risparmio, sia il costo di una nuova assunzione vengono calcolati in base al tabellare previsto dal nuovo CCNL per l'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione<sup>3</sup>, così come è stato fatto per la spesa massima potenziale.

CESSAZIONI 2022						
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
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D3)	1	1.934,36 €	25.146,68 €	8.321,04 €	33.467,72 €	33.467,72 €
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D1)	2	1.934,36 €	25.146,68 €	8.321,04 €	33.467,72 €	66.935,43 €
AREA ISTRUTTORI (ex cat. C)	2	1.782,74 €	23.175,62 €	7.668,81 €	30.844,43 €	61.688,87 €
AREA OPERATORI ESPERTI (ex cat. B1)	2	1.586,21 €	20.620,73 €	6.823,40 €	27.444,13 €	54.888,26 €
AREA OPERATORI (ex cat. A)	1	1.523,61 €	19.806,93 €	6.554,11 €	26.361,04 €	26.361,04 €
<b>TOTALE</b>	<b>8</b>					<b>243.341,32 €</b>

Il budget assunzionale per l'anno 2023 si compone inoltre delle somme non utilizzate a questo titolo nell'anno 2022 e precisamente:

CESSAZIONI 2021	UTILIZZO 2022	RESTO 2022
243.227,15 €	27.444,13 €	215.783,02 €

RESTO 2022	CESSAZIONI 2022	BUDGET DISPONIBILE 2023
215.783,02 €	243.341,32 €	459.124,34 €

Dunque, il budget assunzionale potenzialmente disponibile per il 2023 è così composto:

Le eventuali cessazioni dell'anno 2023, non previste ad oggi, potranno andare a determinare il budget assunzionale potenzialmente disponibile per il 2024 che si alimenterà anche dell'eventuale resto del budget 2023. Così per il 2024. Di queste daremo conto nel piano triennale 2024-26.

<sup>3</sup> Cfr Dipartimento della Funzione Pubblica Circolare 46078/2010 (ultimo paragrafo) "non sono da considerare risparmi tutte le voci retributive che ritornano al fondo destinato alla contrattazione integrativa"



### L'INDIVIDUAZIONE DEI FABBISOGNI

I fabbisogni occupazionali dell'Ente sono stati al momento definiti per la Macrostruttura con delibera di Giunta n. 17/2023: ad oggi essa prevede 5 dirigenti, di cui solo 3 in servizio, oltre ad un quarto a tempo determinato, che presumibilmente terminerà il suo rapporto alla scadenza del comando in essere presso altra Camera.

Circa i fabbisogni per le aree professionali del comparto, la loro individuazione qualitativa è prevista in esito alla ridefinizione della microstruttura e alla descrizione dei profili professionali, per cui saranno meglio descritti nella revisione 2024-26 del piano.

Complessivamente, ad oggi si ritiene di confermare - in via provvisoria - l'organico definito dal MISE, per come adeguato nelle delibere 2022 (stabilizzazione comando) e 2023 (macrostruttura) e che viene rappresentato nella tabella sottostante. Tale organico, confrontato con l'attuale situazione del personale in servizio, determina la copertura, per singole categorie e anche il confronto con la spesa massima potenziale.

Nella tabella che segue si procede alla rappresentazione del fabbisogno di personale della Camera secondo il nuovo sistema di classificazione articolato nelle quattro aree introdotto dal CCNL 16/11/2022 che entrerà in vigore dal prossimo 1/04/2023 sostituendo la ripartizione per categorie.

RIPARTIZIONE PER AREE EX CCNL 16 NOVEMBRE 2022	SPESA POTENZIALE MASSIMA	FABBISOGNO DI PERSONALE 2023-2025	DI CUI SCOPERTURA PER AREE
SEGRETARIO GENERALE		1	0
DIRIGENTI		4	1
AREA FUNZIONARI E ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex cat. D1)		42	11
AREA ISTRUTTORI (ex cat. C)		92	22
AREA OPERATORI ESPERTI (ex cat. B1)		22	7
AREA OPERATORI		1	0
TOTALE		162	41
<b>SPESA</b>	5.260.167,34 €	5.147.824,00 €	1.299.068,90 €

### PIANO TRIENNALE DELLE ASSUNZIONI 2023-2025

Come già indicato, essendosi costituita a metà 2022, la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest ha ancora una struttura organizzativa definita solo nelle aree dirigenziali, mentre è in corso di definizione l'analisi per la definizione di profili professionali e il disegno della microstruttura. Pertanto, per il comparto il percorso deve essere ancora compiuto e la programmazione dei fabbisogni si limiterà ad un primo esame quantitativo.

In una logica di gestione per competenze, si darà in primo luogo voce al personale in servizio per ascoltare le richieste di variazione delle attuali posizioni di lavoro, avvalendosi anche del percorso di assessment delle competenze trasversali in atto.

Nel corso dell'anno 2023 si procederà 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, in fase di prima applicazione del nuovo ordinamento professionale e, comunque, entro il termine del 31 dicembre 2025, di riconoscere una progressione verticale, attribuendo così formalmente le maggiori competenze rispetto agli inquadramenti in essere.

Tali progressioni saranno 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, che ammonta per la Camera di TNO a € 25.994,99.

Per il 2023, sono previste

- n. 1 progressione dall'area degli operatori (cat. A) a operatori esperti (cat. B) dal costo unitario di € 821,48 a valere sullo 0,55% del Monte salari 2018;
- n. 3 progressioni dall'Area Operatori esperti all'Area Istruttori (da cat. B a cat. C) dal costo unitario di € 2.562,21 a valere sullo 0,55% del Monte salari 2018;
- n. 3 progressioni dall'Area Istruttori all'Area Funzionari ed Elevata qualificazione (da cat. C a cat. D) dal costo unitario di € 1.978,42 a valere sullo 0,55% del Monte salari 2018;

Su tali importi sono stati applicati gli oneri riflessi del 33,09% per un costo complessivo delle progressioni verticali pari a € 19.222,68 a valere sullo 0,55% del Monte salari 2018. La parte delle risorse non spese, pari a € 6.772,31, potrà finanziare le progressioni verticali previste per gli anni 2024 e 2025.

Con questi passaggi, che come già detto hanno un limite massimo nel triennio, di € 25.994,99 resta verificato il rispetto del vincolo di finanza pubblica, rispetto alla spesa massima potenziale di € 5.260.167,34.

- Circa le assunzioni dall'esterno, alla data di redazione di questo piano e in attesa di ulteriori disposizioni interpretative che saranno oggetto di analisi per la redazione del piano triennale 2024-26, esse sono ipotizzate in maniera da rispettare il vincolo del 50% degli ingressi dall'esterno con riferimento alle progressioni verticali di cui all'art. 13 del CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022; i profili professionali saranno definiti nel corso dell'anno per poter avviare quanto prima la stagione delle procedure concorsuali. Al momento visto il grave livello di carenze sono prevedibili, a livello quantitativo<sup>4</sup> :
  - Assunzioni di n. 1 unità appartenente all'area operatori esperti (ex cat B) per un costo pari a € 27.444,13
  - Assunzioni mediante concorso pubblico di n. 8 unità appartenenti all'area istruttori (ex cat C) per un costo pari a € 246.755,46
  - Assunzioni mediante concorso pubblico di n. 3 unità appartenenti all'area funzionari (ex cat D) per un costo pari a € 100.403,15
  - Assunzioni mediante concorso pubblico di n. 1 dirigente per un costo pari a € 60.237,60 .

Per un costo complessivo pari a € 434.840,34 che si prevede così distribuito nel triennio:

---

<sup>4</sup> In relazione alle capacità assunzionali relative al triennio 2023 – 2025, vengono utilizzati i medesimi parametri adottati per definire la spesa potenziale massima e la spesa del personale in servizio in modo da garantire il principio di omogeneità dei dati.



CATEGORIA	ANNO 2023	ANNO 2024	ANNO 2025	COSTO
DIRIGENTE	1			60.237,60 €
FUNZIONARI		2	2	100.403,15 €
ISTRUTTORI		6	2	246.755,46 €
OPERATORI ESPERTI			1	27.444,13 €
<b>TOTALE</b>				<b>434.840,34 €</b>

Tale costo complessivo risulta compreso nel budget previsto per l'anno 2023 che ammonta a € 459.124,34.

In merito alle facoltà assunzionali, si precisa che:

- le assunzioni per il triennio 2023-2025 sono potenzialmente stimate in ragione delle cessazioni dal servizio già formalizzate alla data del presente provvedimento, al momento pari a zero.
- 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.
- per l'Azienda speciale ISR l'eventuale fabbisogno di personale sarà valutato con l'aggiornamento del presente piano.

Resta inteso che tali fabbisogni dovranno essere necessariamente rivalutati e definiti alla luce dell'assetto organizzativo dell'Ente e della propria Azienda Speciale ISR, delle effettive cessazioni, delle normative al tempo vigenti in materia di assunzioni.

#### **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 311/2002 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 D.L. 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) 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

### **I destinatari**

La formazione sarà adeguatamente programmata, in modo da garantire la massima diffusione e partecipazione da parte dei dipendenti inquadrati in tutte le categorie 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 nuova 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", il processo formativo e di integrazione avviatosi nell'autunno del 2022, 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.

Con il supporto di una società operante nel campo della formazione nell'area comportamentale e di rilevazioni di clima organizzativo sono stati offerti spunti di riflessione su alcuni temi per favorire la costruzione di una cultura organizzativa condivisa (lavoro in team, leadership e importanza delle persone, cultura del cambiamento).

A termine di ogni giornata con metodi di brain storming strutturato sono state raccolte tra il personale proposte e stimoli, alcuni dei quali sono alla base di questo piano formativo.

- Sperimentazione di un approccio guidato al design thinking al fine di diffondere la conoscenza e l'impiego di tale metodologia in ottica innovativa e di miglioramento. Partendo da una fase propedeutica di formazione sulla metodologia e sull'approccio al design thinking, dovrebbe portare i gruppi di lavoro, tramite un percorso guidato da parte di un tutor, alla formulazione di una proposta di ripensamento in chiave innovativa e funzionale di un processo interno o esterno dell'Ente.

Destinatari: personale di un'area dirigenziale da individuare quale progetto pilota, non facoltativo

- Trasferimento delle tecniche di coinvolgimento del personale nel miglioramento continuo sul presupposto che le persone sono le massime esperte del loro lavoro, fiducia diffusa, saper mettere le persone sulle due sedie: la routine ed il miglioramento ... e del miglioramento continuo (non c'è limite al miglioramento, essere bravi a migliorare con le risorse a disposizione).

Destinatari: gestori di risorse umane (Dirigenti, EQ, Capi ufficio), non facoltativo



- aprire uno sportello di ascolto strutturato  
Aperto da metà marzo per 6 mesi a disposizione per dare un supporto nell'affrontare problematiche lavorative connesse anche al cambiamento in una fase di transizione complessa e delicata.  
Destinatari: tutto il personale, su base volontaria
- Leadership organizzativa  
Formazione teatrale in presenza in occasione del primo anniversario dell'Ente  
Destinatari: tutto il personale, non facoltativo

Una delle principali novità del recente contratto è la sottolineatura dell'importanza della gestione del personale per competenze. Esse sono al centro dei percorsi di reclutamento e di carriera. Le amministrazioni dovranno 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 avviato nelle scorse settimane un progetto riguardante il Bilancio delle competenze e che ha 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
- La rivisitazione delle competenze oggetto della valutazione delle performance e l'individuazione di indicatori di comportamento osservabili

Al termine dell'assessment saranno individuati percorsi formativi di gruppo destinati a sviluppare i punti di forza e colmare le debolezze in relazione ai fabbisogni richiesti dalle posizioni lavorative assegnate.

### **Altra formazione trasversale**

- Anticorruzione e Trasparenza e Codice di Comportamento  
Corso con 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 camerali e dell'Azienda Speciale ISR;
- Formazione su sistema di misurazione e valutazione dell'Ente; - nelle prossime settimane la Camera di TNO si doterà di un nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione la cui conoscenza da parte dei dipendenti camerali e dell'Azienda Speciale ISR sarà oggetto di specifico intervento informativo/formativo anche da parte dei dirigenti o di altro personale interno.
- 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 camerali e dell'Azienda Speciale ISR.
- Formazione per lo sviluppo delle competenze digitali, customizzata per risolvere specifiche esigenze on the job, realizzata qualora possibile, anche con il supporto personale interno.

## 2. LA FORMAZIONE SPECIFICA

- **Linee formative di Unioncamere**  
Linea formativa - Middle Management  
Percorso formativo la cui finalità sia rafforzare le competenze atte a fronteggiare le nuove e driver-se



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 l'anno precedente - 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

Modello di gestione per competenze con Laboratori su focus specifici

- **Interventi formativi specialistici**, anche in collaborazione con società di sistema camerale e università, sia di carattere spot (es. pillole formative su novità normative), abbonamento al programma Astro, che mediante la partecipazione a percorsi strutturati, che saranno disposti dalla Dirigenza.

Visto il processo di definizione della microstruttura dell'Ente potranno essere attuati percorsi di formazione per fornire nuove conoscenze ovvero approfondire quelle esistenti o aggiornarle rispetto ai trend più attuali (formazione Unioncamere su CER, ecc), nonché fornire strumenti operativi ai dipendenti che verranno assegnati a nuove o evolute posizioni di lavoro.

- **Digitalizzazione:** attivazione o prosecuzione, laddove già presenti, di percorsi di formazione, anche di tipo training on the job, sui temi della digitalizzazione e dell'utilizzo efficace degli strumenti per il miglioramento della produttività (es. digital work place di Google).

- **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.

Stanziamiento complessivo del budget 2023 per la formazione € 100.000,00



## 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.