



UNIONCAMERE
TOSCANA

PIANO INTEGRATO
ATTIVITÀ E
ORGANIZZAZIONE 2025-
2027

Contenuti

1	Premessa	3
2	Riferimenti normativi	3
3	Logica di pianificazione integrata e processo di elaborazione	4
4	Struttura del PIAO	6
4.1	IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE	7
4.2	ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	12
4.3	VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	20
4.3.1	Valore pubblico: gli obiettivi strategici.....	22
4.3.2	Performance operativa	23
4.3.3	Pari opportunità	24
4.3.4	Performance individuale	25
4.3.5	Rischi corruttivi e trasparenza.....	26
4.4	INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO.....	37
4.4.1	Organizzazione del lavoro agile.....	38
4.4.2	Piano della formazione del personale.....	39
4.4.3	Semplificazione delle procedure	41
4.4.4	Fabbisogni del personale	42
4.5	MODALITÀ DI MONITORAGGIO.....	46

1 Premessa

Con l'approvazione del DL 80/2021 recante «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia» (convertito, con modificazioni, dalla L. 113/2021) è stato previsto, fra le altre cose, l'adozione da parte delle pubbliche amministrazioni di un **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (d'ora in poi **PIAO**). Quest'ultimo dovrebbe rappresentare una sorta di «testo unico della programmazione», sostituendo i vari documenti previsti fino a oggi, introducendo il concetto di «pianificazione integrata» e superando, quindi, l'approccio frammentario venutosi a determinare a seguito della giustapposizione di vari interventi normativi in diversi ambiti (performance, trasparenza, anticorruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile, ecc.).

Il risultato atteso è che, con questo approccio, il Piano in questione possa assolvere a una funzione di strumento razionale di pianificazione, non connotandosi come mero adempimento formale e permettendo di raggiungere gli obiettivi auspicati dal legislatore in termini di utile supporto ai processi decisionali, in grado di migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione e di aumentare il grado di *accountability* verso l'esterno.

2 Riferimenti normativi

Oltre al già citato art. 6 del DL 80/2021, nella stesura delle Linee guida è stato fatto uno sforzo di conciliazione e coordinamento delle diverse fonti normative e indirizzi nelle diverse materie interessate dal PIAO.

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
- KIT Anticorruzione di Unioncamere per le CCIAA
- Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (Pna), approvato dal Consiglio dell'Anac il 16 novembre 2022 e in via definitiva con delibera n.7 del 17 gennaio 2023.

Pari opportunità:

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

la pubblica amministrazione

- “Linee guida sulla parità di genere nell’organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni” del 6 ottobre 2022, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, di concerto con quello per le Pari Opportunità.

Fabbisogni del personale:

- D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni ed integrazioni (in particolare, l’articolo 6 in materia di “Organizzazione degli uffici e fabbisogni di personale” e l’articolo 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:

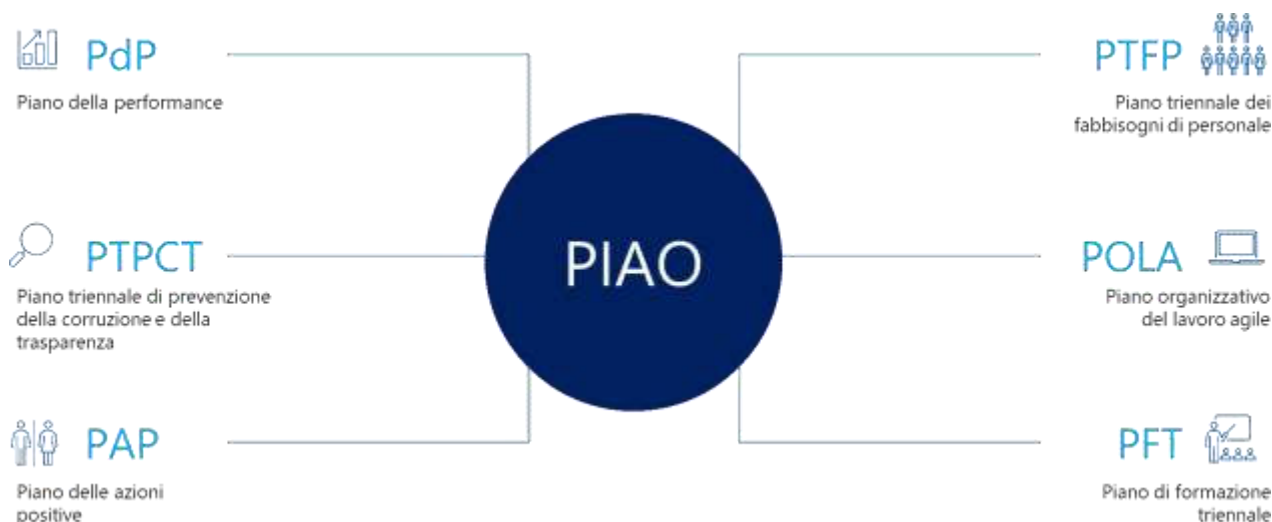
- Legge 22 maggio 2017, n. 81 “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”
- “Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)”
- D.L. 19 maggio 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”
- CCNL Comparto Funzioni Locali 2019-2021 del 16.11.2022.

3 Logica di pianificazione integrata e processo di elaborazione

Il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale. Esso raccoglie i contenuti di una serie di documenti di programmazione fino ad oggi prodotti singolarmente in termini temporali differenti. L’obiettivo, secondo l’auspicio del legislatore, non deve rappresentare una loro mera sommatoria. In particolare, in coerenza con quanto previsto dall’articolo 6 del DL n. 80 del 9/06/2021, il PIAO descrive:

- gli obiettivi strategici e operativi 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.



Al fine di superare la molteplicità e la frammentazione degli strumenti di programmazione progressivamente introdotti nelle diverse fasi dell'evoluzione normativa, il PIAO rappresenta un'opportunità di miglioramento e di semplificazione delle decisioni programmatiche per le amministrazioni pubbliche. La prospettiva è quella 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.

La logica di pianificazione integrata prevede sostanzialmente che il nucleo informativo iniziale sia costruito a partire dal livello strategico, nel quale viene illustrato 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, prevedendo al contempo le dimensioni del contrasto alla corruzione, della trasparenza e delle pari opportunità.

A supporto della programmazione e del raggiungimento degli obiettivi sopra esposti, e pertanto intesi come funzionali al perseguimento delle finalità generali dell'ente, si determinano le azioni da implementare relativamente a:

- riconfigurazione della struttura organizzativa;
- organizzazione del lavoro agile;
- semplificazione delle procedure;
- fabbisogni di personale e formativi;
- piano delle azioni positive.

L' art. 6 del D.L. n. 80/2021 ha introdotto un nuovo documento, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), nel quale sono destinati a confluire diversi strumenti di programmazione che,

fino ad oggi, godevano di una propria autonomia quanto a tempistiche, contenuti e norme di riferimento.

In particolare, confluiscono nel nuovo Piano:

- il piano della performance,
- il piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza,
- il piano dei fabbisogni di personale,
- il piano per il lavoro agile (conosciuto come POLA),
- la programmazione dei fabbisogni formativi.

La norma richiama espressamente le discipline di settore e, in particolare, il D.Lgs. n. 150/2009, in materia di performance, e la Legge n. 190/2012, in materia di prevenzione della corruzione; ciò indica che i principi di riferimento dei rispettivi piani, i cui contenuti confluiscono nel PIAO, continueranno a governarne i contenuti.

Focus sul processo

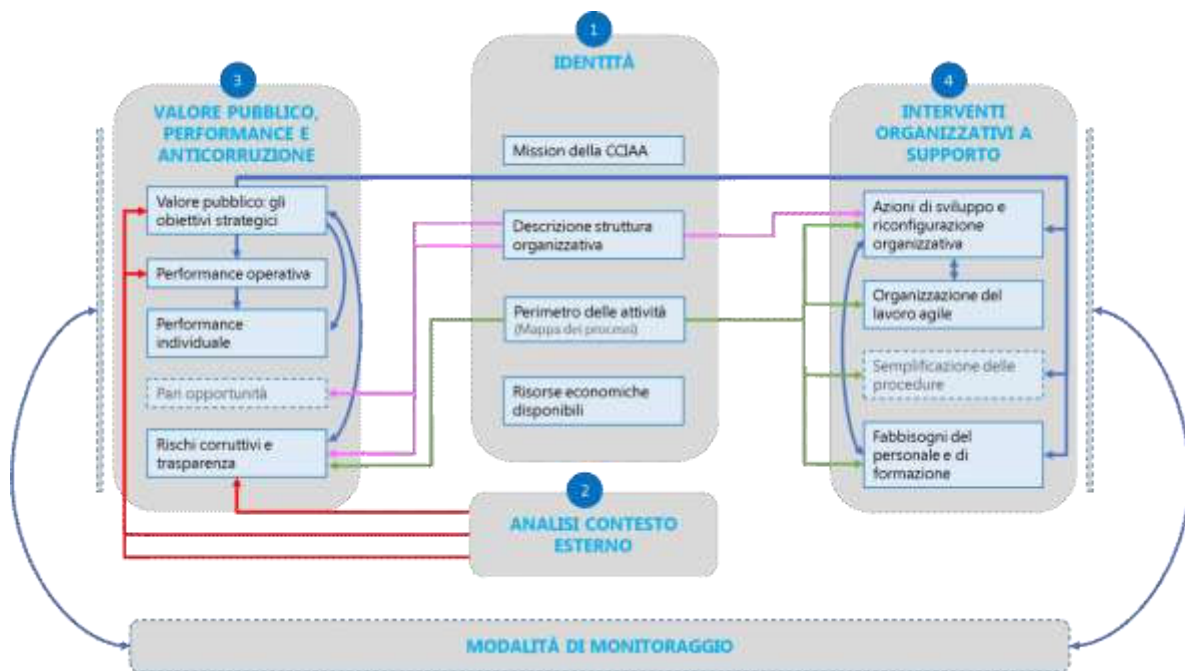
Nella realizzazione del PIAO sono diversi i soggetti che, a vario titolo e con diverse funzioni/responsabilità, sono cointeressati nel processo: dal Responsabile delle Risorse umane e pianificazione strategica, dai componenti del CUG al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Consultando gli uffici e attingendo ai loro input operativi, sono coinvolti nella produzione di specifici contenuti, con la supervisione del Segretario Generale e avvalendosi anche, laddove possibile, del confronto con l'OIV sul piano metodologico.



4 Struttura del PIAO

Nel seguito, con riferimento alla struttura del PIAO, saranno descritte le sezioni principali del documento e la suddivisione di queste in sottosezioni, traducendo la logica di pianificazione integrata descritta nelle pagine precedenti. Nella figura successiva si illustrano schematicamente i collegamenti

tra le sezioni e i paragrafi del documento, per consentire di avere il quadro complessivo delle integrazioni esistenti.



4.1 IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

In linea con le finalità istituzionali delle Camere di Commercio e nel rispetto della loro autonomia, Unioncamere Toscana cura e rappresenta gli interessi e persegue gli obiettivi comuni del Sistema Camerale in ambito regionale, promuove l'esercizio associato di funzioni, servizi e competenze camerali e assicura il coordinamento dei rapporti con la Regione e le Associazioni regionali degli Enti Locali. In particolare:

- Svolge, nell'ambito del Sistema Camerale, funzioni di supporto e promozione degli interessi generali del sistema economico e promuove iniziative per favorire lo sviluppo dell'economia regionale, la sua internazionalizzazione e la competitività del sistema delle imprese e dei territori;
- Assolve ai compiti di osservatorio e monitoraggio dell'economia regionale, cura e realizza studi e ricerche e predispone il rapporto annuale sull'attività delle Camere di Commercio da presentare alla Regione;
- Svolge attività di coordinamento a favore delle Camere associate, imposta le politiche del Sistema Camerale Regionale, individua le strategie anche su base pluriennale, e le linee per lo sviluppo degli obiettivi comuni delle Camere di Commercio e della Regione Toscana per la qualificazione delle attività camerali di interesse comune.
- Promuove proposte di legge regionali e ricerca il coordinamento con Unioncamere Italiana per la predisposizione di progetti di legge nazionali, nell'interesse del sistema economico regionale.
- Promuove, coordina e realizza l'esercizio, in forma associata, di attività e servizi di competenza camerale al fine di assicurarne una gestione più efficace, di perseguire l'efficienza e di garantire servizi omogenei sul territorio.
- Promuove e coordina, in collaborazione con Unioncamere Italiana, l'utilizzo da parte della rete camerale della Toscana, dei programmi e dei fondi comunitari, operando come referente e titolare degli interventi e ricercando la collaborazione con le organizzazioni di rappresentanza delle

imprese, dei professionisti, dei lavoratori, dei consumatori e degli utenti.

- Può svolgere attività informative, formative, editoriali, promozionali e di gestione di servizi comuni rivolte alle Camere di Commercio e ad altri Enti pubblici e privati e può compiere tutte le operazioni a carattere immobiliare, mobiliare e finanziario necessarie per il raggiungimento degli scopi sociali.
- Può svolgere attività dirette in favore delle categorie economiche interessate sulla base della normativa vigente.

Gli Organi di Unioncamere Toscana

Sono organi di Unioncamere Toscana:

- Il Consiglio è composto dai 5 membri designati dalle singole CCIAA (Presidente + 4 componenti nominati dalle Giunte);
- La Giunta è composta dai Presidenti delle CCIAA della Toscana;
- Il Presidente è scelto tra i Presidenti delle CCIAA ed è eletto per un triennio;
- Il Collegio dei Revisori dei Conti composto da 3 componenti effettivi e 2 supplenti;
- Il Comitato dei Segretari è costituito dai Segretari Generali delle CCIAA della Toscana e dal Segretario Generale di Unioncamere Toscana.
- Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), nominato dalla Giunta

Il **Consiglio** è organo di indirizzo e di controllo dell'Unioncamere regionale.

Esso è composto:

- dai Presidenti delle Camere di Commercio della Toscana;
- da 4 (quattro) membri per ogni Camera di Commercio associata, in rappresentanza di diversi settori, scelti nell'ambito dei rispettivi Consigli e designati dalle Giunte.

Il Consiglio è presieduto dal Presidente dell'Unioncamere regionale od, in caso di assenza od impedimento, dal Vice Presidente anziano. Alle adunanze sono invitati a partecipare i Segretari Generali delle Camere associate.

Si riunisce in via ordinaria almeno due volte all'anno per l'approvazione delle linee programmatiche di attività, del bilancio preventivo per l'anno successivo, accompagnato da una relazione previsionale, e del bilancio consuntivo dell'anno precedente, accompagnato da una relazione della Giunta sull'attività svolta, nonché per la definizione degli obiettivi comuni delle camere di commercio della Toscana.

Si riunisce inoltre ogni qual volta la Giunta lo ritenga necessario, oppure quando almeno un decimo dei componenti presenti al Presidente richiama motivata.

Il Consiglio:

- a) definisce su base triennale le strategie, le linee di sviluppo e gli obiettivi comuni del Sistema camerale regionale, determinando gli indirizzi generali dell'azione dell'Unioncamere regionale;
- b) elegge, tra i Presidenti delle Camere associate, il Presidente dell' Unioncamere regionale;
- c) può istituire la Commissione Consultiva;
- d) approva entro il 31 dicembre di ogni anno le linee programmatiche di attività ed il bilancio preventivo per l'anno successivo, accompagnato da una relazione previsionale, determinando la misura dell'aliquota annuale di contribuzione delle Camere di Commercio;
- e) approva i provvedimenti di variazione al bilancio;
- f) discute ed approva entro il 30 aprile di ogni anno il bilancio consuntivo dell'anno precedente, accompagnato da una relazione della Giunta sull'attività svolta;
- g) nomina i Revisori dei Conti, recependo le designazioni del Ministero dello Sviluppo Economico, del Ministero dell'Economia e delle Finanze e della Regione Toscana;
- h) delibera lo statuto e le relative modifiche;
- i) determina l'entità degli emolumenti al Presidente ed ai componenti degli Organi, secondo la normativa vigente ed i rimborsi spese ai componenti degli organi e degli altri organismi, nel rispetto

delle norme vigenti, in base ad apposito regolamento;

j) adotta il regolamento per la disciplina del proprio funzionamento;

k) decide la messa in liquidazione nominando i liquidatori e determinandone i poteri.

Camera di Commercio di Arezzo - Siena	
Massimo Guasconi	PRESIDENTE
Lidia Castellucci	AGRICOLTURA
Ferrer Vannetti	ARTIGIANATO
Francesco Butali	COMMERCIO
Fabrizio Bernini	INDUSTRIA
Camera di Commercio di Firenze	
Massimo Manetti	PRESIDENTE
Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno	
Ricardo Breda	PRESIDENTE
Enrico Rabazzi	AGRICOLTURA
Maurizio Serini	ARTIGIANATO
Francesca Marcucci	COMMERCIO
Giovanni Laviosa	INDUSTRIA
Camera di Commercio di Pistoia-Prato	
Dalila Mazzi	PRESIDENTE
Luca Giusti	ARTIGIANATO
Paolo Giorgi	AGRICOLTURA
Rolando Galli	COMMERCIO
Marcello Gozzi	INDUSTRIA
Camera di Commercio Toscana Nord - Ovest	
Valter Tamburini	PRESIDENTE
Francesco Cianciulli	AGRICOLTURA
Roberto Favilla	ARTIGIANATO
Federico Pieragnoli	COMMERCIO
Cristiana Cardella	INDUSTRIA

La **Giunta** è l'organo amministrativo ed è costituita dai Presidenti delle Camere di Commercio associate. I Presidenti delle Camere di Commercio associate possono essere sostituiti, in caso di assenza od impedimento, dal Vice Presidente della propria Camera. Alle sedute della Giunta partecipano con funzioni consultive i Segretari Generali delle Camere di Commercio.

Le funzioni della giunta sono:

- nominare due Vice Presidenti dell'Unioncamere regionale, scegliendoli tra i propri componenti;
- predisporre su base triennale le strategie, le linee di sviluppo e gli obiettivi comuni del Sistema camerale regionale, determinando gli indirizzi generali dell'azione dell'Unioncamere regionale, da sottoporre all'approvazione del Consiglio;
- predisporre gli schemi relativi alle linee programmatiche di attività, al bilancio preventivo per l'anno successivo, accompagnato da una relazione previsionale, ed al bilancio consuntivo accompagnato dalla relazione della Giunta sull'andamento della gestione, da sottoporre all'approvazione del Consiglio;
- adottare i provvedimenti necessari per l'attuazione dei programmi di attività dell'Unioncamere regionale;
- nominare il Segretario Generale ed i dirigenti su proposta del Presidente dell'Unioncamere regionale;
- convocare l'Assise dei Consiglieri camerali, alla quale partecipano i componenti dei Consigli camerali della Toscana;

- nominare i rappresentanti dell'Unioncamere regionale negli enti partecipati ed in tutti gli organismi ove venga richiesta la rappresentanza dell'Unioncamere regionale;
- istituire Commissioni di studio, Gruppi di Lavoro e Comitati, determinandone le modalità di funzionamento, oltre gli eventuali compensi;
- adottare i regolamenti per la divisione dei compiti tra indirizzo e gestione, per il personale, per la contabilità e per il funzionamento dell'Unioncamere regionale;
- determinare il contingente numerico del personale;
- deliberare sulle convenzioni e le partecipazioni esterne all'Unioncamere regionale, nonché sugli accordi di programma, nei limiti delle disponibilità di bilancio;
- deliberare in via d'urgenza i provvedimenti di variazione del bilancio da sottoporre alla ratifica del Consiglio nella prima riunione utile;
- adotta il regolamento per la disciplina del proprio funzionamento, con particolare riferimento all'individuazione di modalità che assicurino la più ampia partecipazione di tutte le Camere associate alla collegialità delle decisioni.

La Giunta delibera, altresì, su quanto non espressamente attribuito alla competenza di altri organi nell'ambito delle finalità statutarie.

Massimo Guasconi	Presidente	Presidente CCIAA Arezzo-Siena
Massimo Manetti	Consigliere	Presidente CCIAA Firenze
Riccardo Breda	Consigliere	Presidente CCIAA Maremma e Tirreno
Dalila Mazzi	Consigliere	Presidente CCIAA Pistoia-Prato
Valter Tamburini	Consigliere	Presidente CCIAA Toscana Nord Ovest

Il **Presidente** è il legale rappresentante, ha la rappresentanza politica ed istituzionale dell'ente e dura in carica tre anni, salvo che cessi dalla carica di Presidente della Camera; nel qual caso decade anche dalla carica nell'Unioncamere regionale.

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** è nominato dal Consiglio e vigila sull'osservanza della Legge e del presente statuto, accerta la regolare tenuta della contabilità, riferisce annualmente al Consiglio sul bilancio preventivo, sul bilancio consuntivo e sui risultati della gestione. È composto da tre membri effettivi e da due supplenti. I membri effettivi sono designati rispettivamente uno dal Ministero dello Sviluppo Economico, che assume la funzione di Presidente, uno dal Ministero dell'Economia e delle Finanze ed uno dalla Regione. I supplenti sono designati uno dal Ministero dello Sviluppo Economico ed uno dal Ministero dell'Economia e delle Finanze. I membri effettivi ed i membri supplenti devono essere iscritti nel registro dei Revisori Contabili, salvo che si tratti di dirigenti o funzionari pubblici. Il Collegio dura in carica un triennio ed è rieleggibile per un solo ulteriore mandato.

Il Collegio dei Revisori dei Conti di Unioncamere Toscana è così composto:

Manuela Sodini	Presidente del Collegio	Nomina Ministero delle Imprese e del Made in Italy
Roberto Franceschi	Membro effettivo	Nomina Regione Toscana
Sonia Crisci	Membro effettivo	Nomina Ministero Economia e Finanze
Graziano Civilini	Membro supplente	Nomina Ministero delle Imprese e del Made in Italy
Andrea Orsucci	Membro supplente	Nomina Ministero Economia e Finanze

Il **Comitato dei Segretari Generali** è organo di consulenza tecnica dell'Unioncamere regionale; collabora con gli organi della stessa nell'espletamento delle funzioni di indirizzo e nell'attuazione dei compiti e delle funzioni di cui all'art. 2 della legge 580/1993 e successive modifiche ed integrazioni ed esprime pareri e proposte in ordine all'attività dell'Unioncamere regionale.

Stabilisce gli eventuali compiti che i Segretari Generali svolgeranno per conto dell'Unione. Il Comitato è

costituito dai Segretari Generali delle Camere di Commercio della regione Toscana e dal Segretario Generale dell'Unione. Il Comitato nomina per un biennio tra i suoi componenti un coordinatore che lo convoca sulla base di un ordine del giorno, ne coordina i lavori e ne redige un verbale.

Al Comitato dei Segretari Generali è invitato il Presidente dell'Unioncamere regionale e possono essere invitati a partecipare, di volta in volta, esperti e consulenti in relazione alla natura degli argomenti da trattare.

Il comitato dei Segretari Generali è così composto:

Giuseppe Salvini	CCIAA Firenze
Marco Randellini	CCIAA Arezzo-Siena
Pierluigi Giuntoli	CCIAA Maremma e Tirreno
Cristina Martelli	CCIAA Toscana Nord - Ovest
Catia Baroncelli	CCIAA Pistoia-Prato

Struttura organizzativa: la Direzione Amministrativa

Il Segretario Generale è nominato fra i Segretari Generali o tra i dirigenti delle Camere di Commercio associate oppure fra i dipendenti dell'Unione Regionale.

Il Segretario Generale dirige gli uffici dell'Unione ed è il capo del personale, relativamente al quale assume le determinazioni necessarie. Adotta i provvedimenti concernenti le assunzioni, il trattamento economico, la carriera e la cessazione del rapporto di lavoro del personale non dirigente ed assegna i premi di risultato e di produttività al personale, nell'ambito degli stanziamenti previsti dal preventivo economico e dalle deliberazioni della Giunta.

Assume il compito di coordinamento dell'attività della dirigenza.

Determina gli assetti organizzativi dell'Ente, le procedure amministrative e gestisce l'attività ordinaria, con autonomo potere di spesa fissata dal Regolamento approvato dalla Giunta.

Esplora le funzioni di Segretario del Consiglio e della Giunta, è garante della legittimità delle delibere ed è responsabile dell'esecuzione delle deliberazioni adottate, nonché del buon andamento di ogni iniziativa programmata e dell'efficienza dei servizi dell'ente; a tal fine adotta, con proprie determinazioni, i provvedimenti necessari al raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Si coordina con i Segretari delle Camere per i compiti a questi affidati. La Giunta può nominare un Vicesegretario Generale.

Il Segretario Generale di Unioncamere è il Dott. Mario Del Secco, grazie alla convenzione stipulata con la Camera di Commercio di Arezzo-Siena di cui è dirigente.

Le risorse economiche disponibili

Salvo ulteriori valutazioni strategiche, sopravvenute disposizioni normative o evoluzioni ad oggi non prevedibili dell'andamento economico nazionale ed internazionale, le disponibilità per l'esercizio 2025 sono state inserite nel preventivo economico per l'esercizio 2025 di seguito riportato.

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2024	PREVENTIVO 2025
A) Proventi correnti		
Quote associative Camere di Commercio	625.408,00	572.195,00
Contributi trasferimenti e altre entrate	790.227,00	1.227.627,00
Proventi da servizi e beni	-	
Variazione rimanenze	-	
Totale proventi correnti (A)	1.415.635,00	1.799.822,00
B) Oneri correnti		
Personale	130.000,00	183.000,00
Funzionamento	146.000,00	145.500,00
Interventi economici	776.270,00	1.239.627,00
Ammortamenti e accantonamenti	162.981,00	152.477,00
Totale oneri correnti (B)	1.215.251,00	1.720.604,00
Risultato gestione corrente (A-B)	200.384,00	79.218,00
C) Gestione finanziaria		
Proventi finanziari	10.000,00	6.000,00
Oneri finanziari	120.000,00	80.000,00
Risultato gestione finanziaria	- 110.000,00	- 74.000,00
D) Gestione straordinaria		
Proventi straordinari e rettifiche	-	-
Oneri straordinari	8.000,00	-
Risultato gestione straordinaria	- 8.000,00	-
E) Rettifiche di valore attività finanziaria		
Rivalutazioni attivo patrimoniale	-	-
Svalutazioni attivo patrimoniale		-
Differenza rettifiche attività finanziarie	-	-
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B+/-C+/-D+/-E)	82.384,00	5.218,00
PIANO DEGLI INVESTIMENTI		
E) Immobilizzazioni immateriali	-	10.000,00
F) Immobilizzazioni materiali	1.500,00	7.000,00
G) Immobilizzazioni finanziarie	1.224.441,00	194.293,00
Totale investimenti (E+F+G)	1.225.941,00	211.293,00

Per un maggiore livello di dettaglio è possibile visionare nella sezione «amministrazione trasparente» il bilancio di Unioncamere Toscana al seguente link:

<http://www.tos.camcom.it/Default.aspx?PageID=291>

4.2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Il contesto esterno

In un contesto macroeconomico internazionale contrassegnato da luci e ombre, la lettura della dinamica del sistema produttivo toscano nel corso della prima parte del 2024 risente ancora di spinte contrapposte. Da una parte, il recente rientro dell'inflazione entro i target fissati dalle principali banche centrali ha favorito una politica di riduzione dei tassi di interesse, che ha vivacizzato la domanda internazionale. Dall'altra, la precedente impennata dei prezzi con la intonazione restrittiva della politica monetaria, ha lasciato in dote una pesante eredità nella capacità di spesa delle famiglie, limitandone i consumi.

Ne emerge per il sistema produttivo regionale un quadro in cui le luci si alternano ancora alle ombre. La produzione industriale, nel suo complesso, ha continuato a scendere nel secondo trimestre 2024, in linea con il dato registrato a livello nazionale e di riflesso della crisi del comparto moda. Le esportazioni, tuttavia, hanno accelerato, spinte dalla dinamica di poche, estremamente concentrate, produzioni, prodotti farmaceutici e macchinari su tutti. Due specializzazioni, non a caso, la cui ciclicità appare slegata

da quella che caratterizza i più tradizionali beni di consumo prodotti dall'economia toscana.

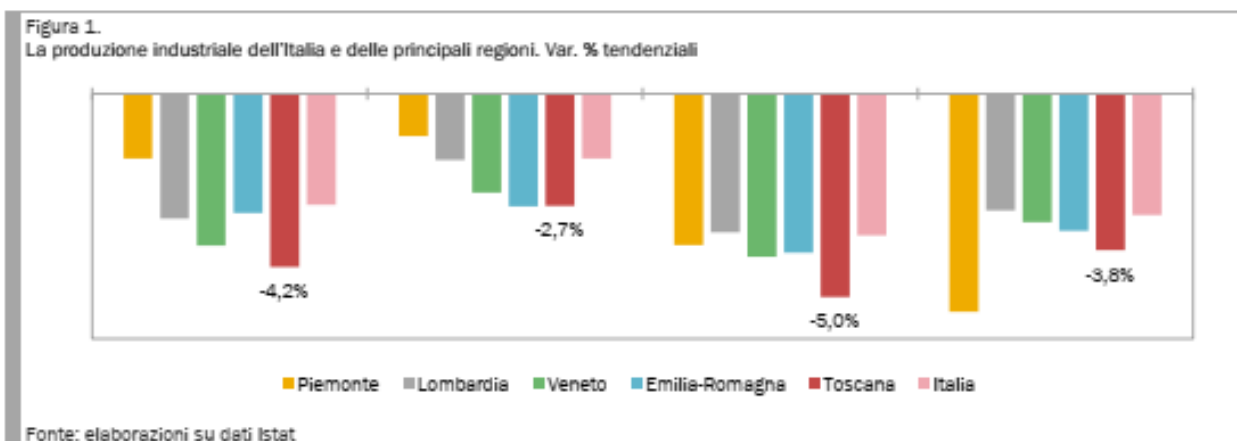
Nel mercato del lavoro si osserva un calo della domanda con la diminuzione degli avviamenti che si collega essenzialmente alla contrazione delle assunzioni nell'industria e nei servizi di alloggio e ristorazione. Nella manifattura pesa il perdurare, e l'aggravarsi, delle difficoltà nei settori legati alla moda, mentre nei servizi di alloggio e ristorazione hanno influito le avverse condizioni meteo nel mese di maggio che hanno ritardato l'inizio della stagione turistica.

Nel secondo trimestre del 2024, nonostante la riduzione della domanda, la dinamica degli addetti dipendenti mostra ancora una variazione positiva, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, e il numero medio di dipendenti supera di 34mila unità, +2,6%, il valore del 2023. La dinamica appare però in rallentamento dal

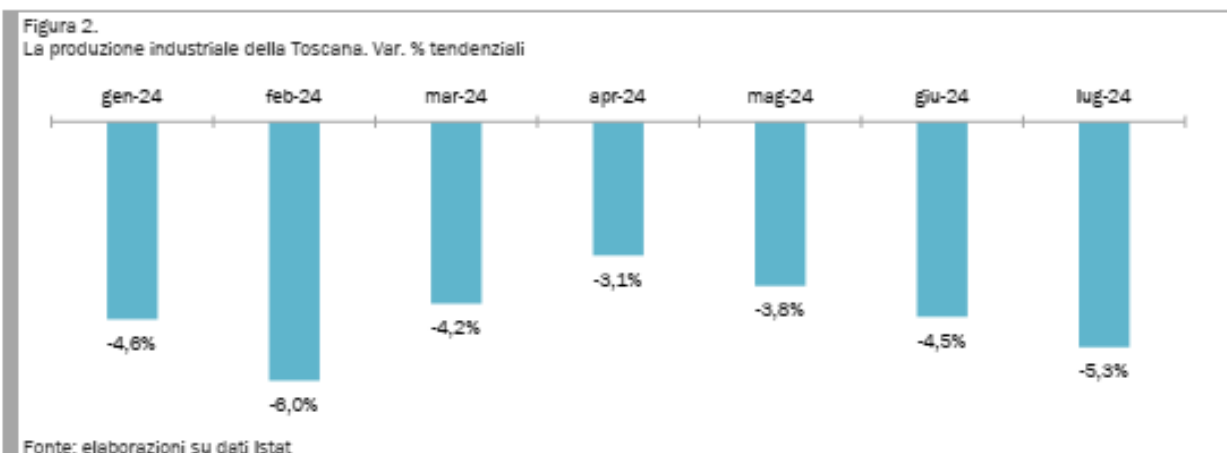
+3,2% del terzo trimestre 2023 al +2,6% attuale. Nei settori manifatturieri si osservano variazioni negative anche piuttosto importanti come nel caso dell'industria conciaria e di quella delle calzature. Un ulteriore segnale della congiuntura non favorevole per il comparto manifatturiero è rappresentato dall'importante aumento dei lavoratori percettori di ammortizzatori sociali.

1.2 La produzione industriale e le esportazioni

Nel complesso quadro macroeconomico internazionale dispiegatosi nella prima metà del 2024, la produzione industriale dell'Italia e delle principali regioni ha continuato a contrarsi nel corso del secondo trimestre, con la Toscana ancora leggermente al di sotto della media nazionale (-3,8% vs. -3,0%; Figura 1). Sul sistema regionale hanno continuato a pesare le difficoltà del comparto moda, e in particolare, quelle delle filiere più legate alle produzioni di lusso.



Uno sguardo all'evoluzione mensile della dinamica produttiva regionale, inoltre, suggerisce un'ulteriore flessione, dopo il parziale rientro tra marzo e aprile, in coincidenza tra la fine del secondo e l'inizio del terzo trimestre (Figura 2).



Nel secondo trimestre 2024 si è d'altra parte allargato il divario tra la dinamica esperita dalla produzione industriale regionale e quella relativa alle esportazioni, con queste ultime in ulteriore accelerazione, a prezzi correnti, nei mesi tra marzo e giugno (+14,0%; Tabella 1). Il dato toscano appare discostarsi molto da quello delle altre principali regioni e, più in generale, dalla media nazionale (+0,6%), le cui dinamiche risultano molto più allineate con quelle evidenziate dalla stima della produzione industriale.

Tabella 1.
Le esportazioni dell'Italia e delle principali regioni. Var. % tendenziali a prezzi correnti

	III trim. 2023	IV trim. 2023	I trim. 2024	II trim. 2024	I sem. 2024
Piemonte	-0,2%	2,8%	-1,9%	-7,2%	-4,7%
Lombardia	-1,3%	-1,5%	-3,3%	0,2%	-1,6%
Veneto	-3,0%	-3,4%	-4,8%	-1,8%	-3,3%
Emilia-Romagna	-1,1%	1,9%	-3,1%	0,2%	-1,5%
Toscana	4,0%	-1,9%	6,3%	14,0%	10,2%
Italia	-2,9%	-1,8%	-2,7%	0,6%	-1,1%

Fonte: elaborazioni su dati Istat; dati al netto della vendita di metalli preziosi e di prodotti della raffinazione petrolifera

Uno sguardo alla disaggregazione per specializzazioni produttive del totale regionale offre alcuni indizi circa le ragioni di questa apparente divergenza. Infatti, a crescere sopra la media regionale nel primo semestre sono state soltanto quattro macro-specializzazioni produttive: i gioielli, i prodotti dell'industria agro-alimentare, i prodotti farmaceutici e i macchinari (Tabella 2). La forte concentrazione della crescita su poche produzioni e imprese ha contribuito a limitare la capacità di trasmissione dello shock di domanda estera all'intero sistema industriale regionale.

Scendendo più nel dettaglio dei principali prodotti, per farmaceutica e meccanica i dati complessivi del primo semestre 2024 confermano il trend di ascesa già consegnato nei periodi precedenti. La dinamica dei prodotti farmaceutici, in particolare, continua a rispondere a una crescente domanda internazionale di queste produzioni già a partire dalla crisi Covid, e che si è addirittura intensificata in coincidenza dell'inizio della guerra in Ucraina. Dietro a quella dei macchinari, d'altronde, si nasconde il crescente fabbisogno di beni di investimento legati all'estrazione di gas naturale a livello mondiale registrato in seguito alle sanzioni imposte alla Russia.

Tabella 2.
Le esportazioni di prodotti della Toscana. Var. % tendenziali a prezzi correnti

	III trim. 2023	IV trim. 2023	I trim. 2024	II trim. 2024	I sem. 2024
Prodotti dell'agricoltura	6,5%	2,3%	1,2%	7,7%	3,7%
Min. non energetici	-1,3%	-9,3%	1,2%	7,7%	5,0%
Prodotti dell'industria agro-alimentare	6,2%	13,2%	25,2%	19,6%	22,3%
Filati e tessuti	-14,4%	-14,5%	-11,9%	-10,2%	-10,9%
Abbigliamento (tessile e pelliccia)	-10,6%	-8,3%	3,8%	-10,3%	-3,2%
Maglieria	-10,4%	-11,5%	4,5%	-17,7%	-6,5%
Cuoio e Pelletteria	-10,4%	-11,8%	-21,0%	-13,1%	-17,3%
Calzature	-26,4%	-25,4%	-19,7%	-23,0%	-21,3%
Prodotti in legno	-12,5%	-14,1%	7,3%	26,8%	16,8%
Carta e prod. per la stampa	-19,6%	-27,0%	-15,5%	-5,3%	-10,6%
Prodotti chimici di base	-33,0%	-16,0%	-5,0%	2,8%	-1,3%
Prodotti farmaceutici	47,0%	15,3%	41,3%	47,2%	44,6%
Gomma e plastica	-17,7%	-3,5%	-2,3%	6,6%	2,0%
Altri prodotti chimici	-16,6%	-27,2%	-30,5%	-18,3%	-24,8%
Prodotti da min. non metall.	-17,1%	-5,6%	-1,3%	8,0%	3,4%
Metallurgia di base*	9,5%	39,8%	-16,3%	-25,0%	-20,7%
Prodotti in metallo	3,4%	-0,9%	-2,1%	15,9%	6,9%
Elettronica e meccanica di precisione	-4,0%	-5,3%	-3,8%	-0,9%	-2,4%
Macchine	21,7%	2,3%	28,5%	4,2%	15,7%
Mezzi di trasporto	9,9%	-11,6%	-3,3%	3,4%	0,4%
Mobili	-0,4%	-1,6%	-1,5%	-4,4%	-3,0%
Gioielli	-1,9%	18,1%	112,9%	100,3%	106,0%

* al netto dei metalli preziosi Fonte:
elaborazioni su dati Istat

Venendo ai gioielli, da cui è provenuto il più sostanziale contributo alla crescita dell'export toscano nel primo semestre 2024, la performance non può essere totalmente attribuita alla crescita delle quotazioni

dell'oro, pur se molto pronunciata. La ragione principale, che potrebbe aver contribuito a richiedere un salto almeno momentaneo alla capacità produttiva del distretto orafo aretino, risiede nella forte richiesta di prodotti lavorati da parte della Turchia, dove la domanda di oro, complice la perdurante crisi inflazionistica, è in forte ascesa.

A far da contraltare ai contributi alla crescita, molto concentrati, su produzioni e imprese, provenienti dalle specializzazioni appena commentate, è proseguita anche nel secondo trimestre 2024 la flessione del comparto moda. La disaggregazione del risultato per prodotti e territori consente di individuare nel perdurare della crisi del lusso fiorentino il principale epicentro della crisi del comparto. Tra elementi di carattere congiunturale e criticità di ordine strutturale, invece, sono da leggere le perdite registrate dal tessile pratese e dal calzaturiero della provincia di Pisa. A fronte di questi risultati negativi, tuttavia, hanno tenuto l'abbigliamento legato al pronto moda cinese a Prato, le produzioni di più alta gamma della provincia di Arezzo e le produzioni intermedie del distretto conciario di Santa Croce sull'Arno.

La sostanziale stabilità delle vendite estere di mezzi di trasporto nasconde al suo interno le dinamiche estremamente positive della nautica viareggina e della camperistica senese, e le performance molto negative degli altri mezzi di trasporto del pisano e dell'industria ferro-tramviaria di Pistoia.

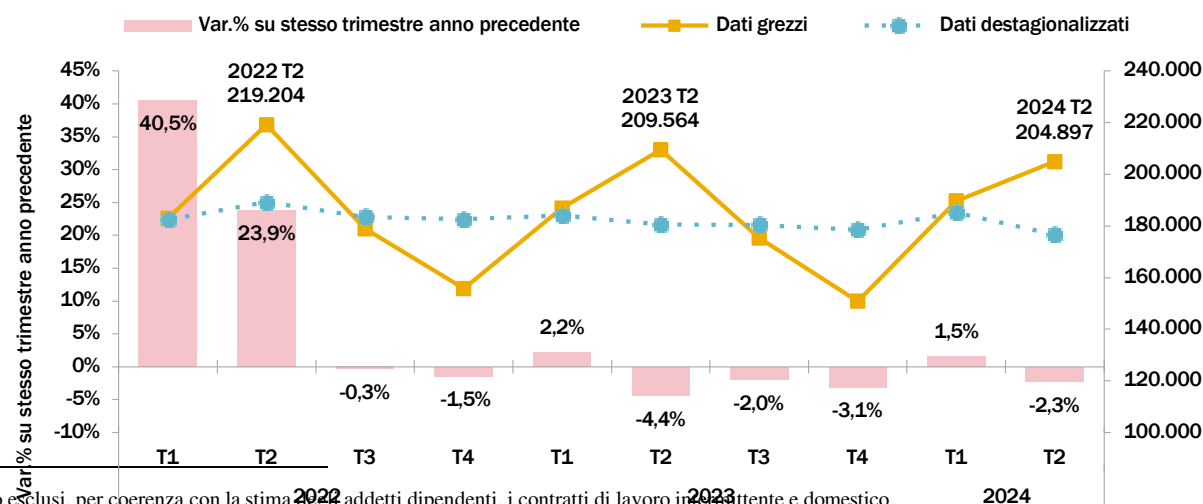
In generale, in linea con il dato relativo alla produzione industriale, si è osservata una generalizzata attenuazione delle perdite di fatturato esportato, in particolare nelle produzioni di base, quali sono quelle afferenti alla chimica, al comparto cartario e agli articoli in gomma e plastica.

1.3 Il mercato del lavoro

• I nuovi contratti

Nel secondo trimestre del 2024 la domanda di lavoro, espressa dagli avviamenti¹, dopo l'aumento registrato nei primi tre mesi dell'anno, torna a diminuire. Nel periodo i nuovi contratti diminuiscono di quasi 5mila unità (-2,3%) sullo stesso periodo del 2023 e di più di 8mila, dati destagionalizzati, sul trimestre precedente (-4,6%) (Figura 3).

Figura 3.
Avviamenti in Toscana. Variazioni % sul corrispondente trimestre dell'anno precedente (scala sn) e valori assoluti grezzi e destagionalizzati (scala dx). I trimestre 2022 - II trimestre 2024



¹ Sono esclusi, per coerenza con la stima degli addetti dipendenti, i contratti di lavoro intermittente e domestico

Il calo nel volume di nuovi contratti attivati si collega essenzialmente alla contrazione delle assunzioni nell'industria, -11,8% nel trimestre, e dei servizi di alloggio e ristorazione, -8,8% (Tabella 4).

Tabella 4.
Avviamenti per settore in Toscana. Valori assoluti e variazioni % II trimestre 2024-II trimestre 2023

	2024 II trim.	2023 II trim.	Differenza	Var. %
Agricoltura	13.572	13.322	250	1,8%
Industria	26.821	29.982	-3.161	-11,8%
Costruzioni	9.795	9.575	220	2,2%
Commercio	18.382	19.349	-967	-5,3%
Alberghi e ristoranti	55.478	60.360	-4.882	-8,8%
Trasporti e magaz.	8.020	7.398	622	7,8%
Servizi alle imprese	17.789	18.288	-499	-2,8%
P.A., Istruzione e Sanità	30.630	26.264	4.366	14,3%
Altro	24.410	25.026	-616	-2,5%
TOTALE	204.897	209.564	-4.667	-2,3%

Fonte: elaborazioni IRPET su dati Comunicazioni Obbligatorie Online del Sistema Informativo Lavoro Regione Toscana

Nei servizi di alloggio e ristorazione hanno pesato le avverse condizioni meteo nel mese di maggio che hanno ritardato l'inizio della stagione turistica; mentre nella manifattura rileva il perdurare, e l'aggravarsi, delle difficoltà nei settori legati alla moda, che segnano nel trimestre una perdita del -15,9% sullo stesso periodo dell'anno precedente (Tabella 5).

Tabella 5.
Avviamenti nella manifattura in Toscana. Valori assoluti e variazioni % secondo trimestre 2024-secondo trimestre 2023

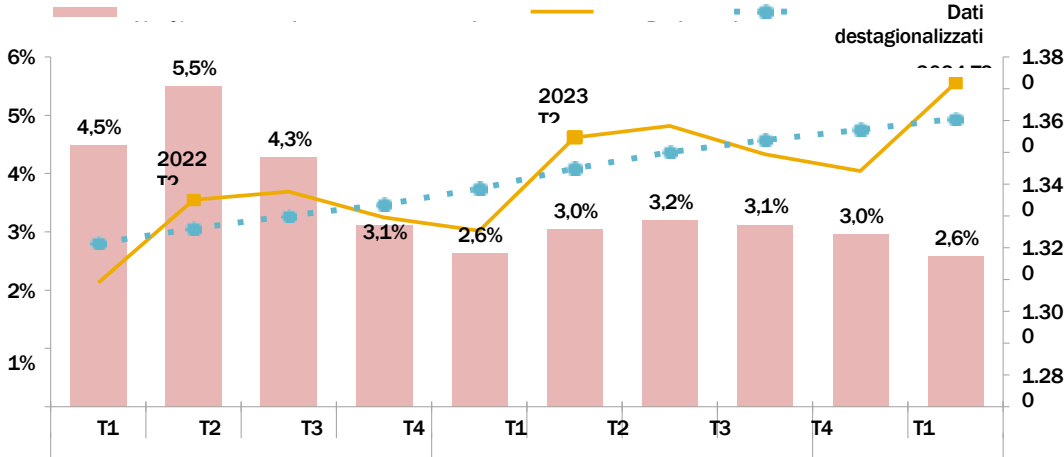
	2024 II trim.	2023 II trim.	Differenza	Var. %
Tessile	1.423	1.738	-315	-22,1%
Abbigliamento	4.923	4.925	-2	0,0%
Concia	517	737	-220	-42,6%
Pelletteria	2.199	2.811	-612	-27,8%
Calzature	773	1.191	-418	-54,1%
MODA	9.835	11.402	-1.567	-15,9%
ALTRA MANIFATTURA	16.986	18.580	-1.594	-9,4%
MANIFATTURA TOTALE	26.821	29.982	-3.161	-11,8%

Fonte: elaborazioni IRPET su dati Comunicazioni Obbligatorie Online del Sistema Informativo Lavoro Regione Toscana

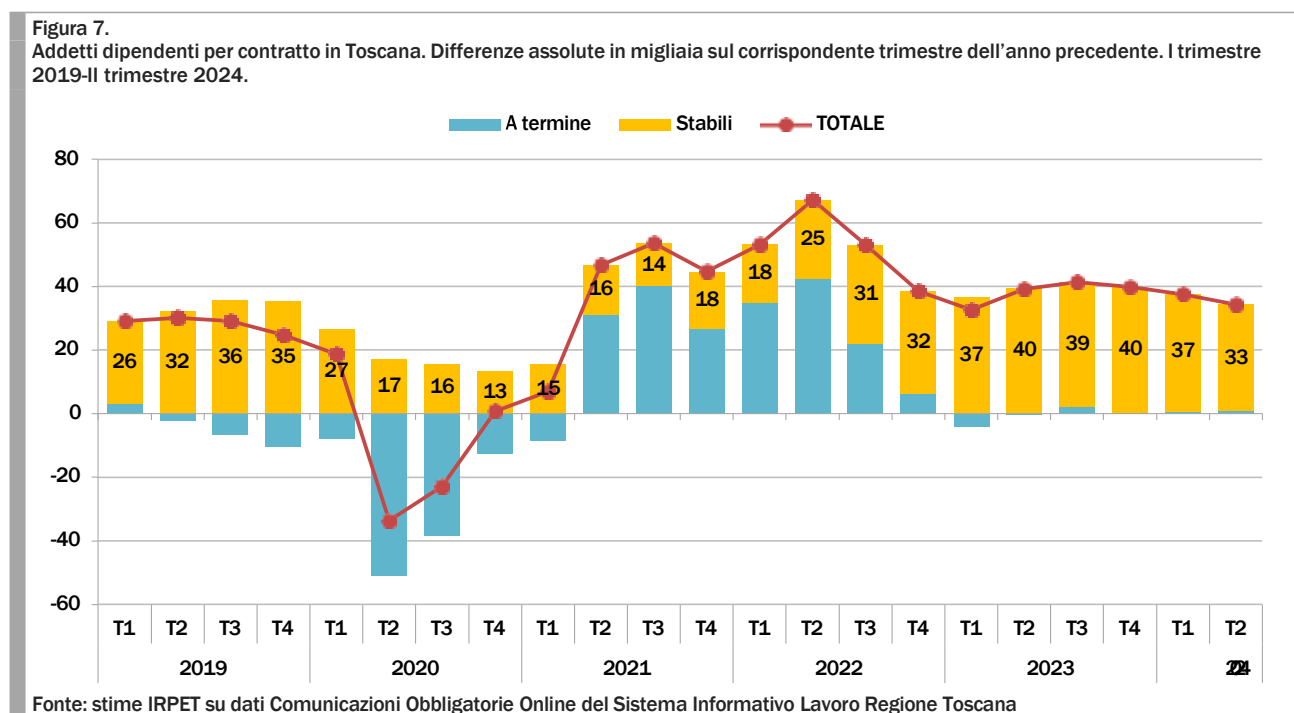
I livelli occupazionali

Nonostante la riduzione della domanda, la dinamica degli addetti dipendenti mostra ancora una variazione positiva rispetto allo stesso periodo del 2023 (34mila dipendenti in più, pari a +2,6%) anche se la dinamica appare in rallentamento (Figura 6).

Figura 6.
Addetti dipendenti in Toscana. Variazioni % sul corrispondente trimestre dell'anno precedente (scala sn) e valori assoluti grezzi e destagionalizzati in migliaia (scala dx). I trimestre 2022 - II trimestre 2024



La crescita osservata è stata esclusivamente determinata dal lavoro stabile (contratti a tempo indeterminato o di apprendistato), 33mila in più rispetto al corrispondente trimestre del 2023 a fronte di un aumento inferiore alle mille unità per i contratti a termine (Figura 7).



A livello di macrosettore di attività economica le performance del lavoro dipendente, rispetto al secondo trimestre del 2023, registrano tutti segni positivi, nell'ordine: +5,4% l'agricoltura, +4,9% le costruzioni, +2,8% il terziario e +1,2% l'industria (Tabella 8). La bassa crescita del settore manifatturiero è interamente dovuta alle difficoltà del Made in Italy che resta fermo al livello del 2023, solo +0,3%, con quasi tutte le lavorazioni legate alla moda in negativo, soltanto le confezioni di abbigliamento segnano un aumento, +3,3%. Le contrazioni maggiori si registrano nell'industria conciaria (-5,4%) e in quella calzaturiera (-4,0%) seguite dalla pelletteria (-1,4%) e dal tessile (-1,3%).

Nell'industria i risultati migliori, rispetto al secondo trimestre 2023, si hanno nella farmaceutica (+5,5%), nella produzione di macchine e apparecchi (+3,7%) e nell'oreficeria (+3,2%), segni negativi, invece, per il settore del marmo (-1,1%) e della lavorazione dei metalli (-0,8%) quest'ultima in parte coinvolta dalla crisi della moda per la produzione di accessori.

All'interno del terziario i servizi turistici registrano +4,3% nonostante il calo degli avviamenti nel trimestre, osservando, però, le variazioni congiunturali (sul mese precedente dati destagionalizzati) tra aprile e giugno si registrano valori negativi, tra -0,1% e -0,7%, a causa della contrazione della domanda.

Tabella 8.

Addetti dipendenti per settore in Toscana. Variazioni % II trimestre 2024-II trimestre 2023

	Var. %		Var. %
AGRICOLTURA	5,4%	COSTRUZIONI	4,9%
INDUSTRIA	1,2%	TERZIARIO	2,8%
Made in Italy	0,3%	Tempo libero	3,7%
Ind. alimentari	1,7%	Commercio al dettaglio	2,7%
Ind. tessile	-1,3%	Servizi turistici *	4,3%
Ind. Abbigliamento	3,3%	Ingrosso e logistica	2,2%
Ind. Conciaria	-5,4%	Comm. ingrosso	2,6%
Ind. Pelletteria	-1,4%	Trasporti e magazz.	1,8%
Ind. calzature	-4,0%	Servizi finanziari	-0,8%
Oreficeria	3,2%	Terziario avanzato **	3,7%
Ind. Marmo, Estrattive	-1,1%	Servizi alla persona	2,4%
Altro m. Italy	0,1%	Pubblica amm.	1,7%
Metal meccanica	2,0%	Istruzione	3,0%
Prod.metallo	-0,8%	Sanità/servizi sociali	1,7%
Macchine e apparecchi	3,7%	Riparazioni e noleggi	5,7%
Mezzi di trasporto	2,2%	Altri servizi alla persona	2,6%
Altre industrie	2,4%	Altri servizi	2,7%
Ind. chimica-plastica	1,6%	Servizi vigilanza	2,9%
Ind. farmaceutica	5,5%	Servizi di pulizia	1,3%
Ind. carta-stampa	0,5%	Servizi di noleggio	4,7%
Altre industrie	2,0%	Attività immobiliari	6,8%
Utilities	2,9%	TOTALE	2,6%

* Servizi di alloggio, ristorazione, Agenzie di viaggio, Tour operator, Servizi biglietterie e prenotazioni, Musei, biblioteche, attività culturali, artistiche e di intrattenimento

** Editoria, produzione cinematografica, video, musica, Comunicazioni e telecomunicazioni, Servizi informatici, Ricerca & sviluppo, Attività professionali

Fonte: stime IRPET su dati Comunicazioni Obbligatorie Online del Sistema Informativo Lavoro Regione Toscana

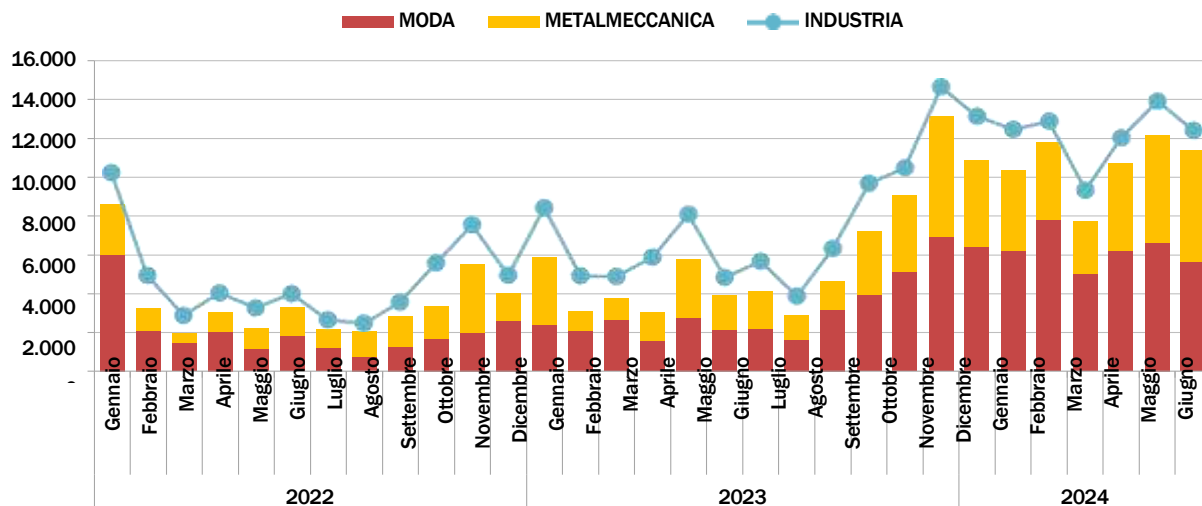
- **Gli ammortizzatori sociali**

Utili per cogliere la direzione di marcia dell'attuale congiuntura del settore industriale sono i dati relativi ai lavoratori in Cassa Integrazione, ricostruiti a partire da due distinte fonti informative: INPS² e FSBA3 (Fondo di Solidarietà Bilaterale alternativo per l'Artigianato).

Nella Figura 9 si osserva l'andamento del numero assoluto di lavoratori in Cassa integrazione su base mensile tra gennaio 2022 e luglio 2024. È evidente l'impennata tra settembre e dicembre del 2023 seguita, nei mesi successivi, da numeri oscillanti tra le 12 e le 14 mila unità.

Figura 9.

Numero di lavoratori in Cassa integrazione (CIG ordinaria e ammortizzatore FSBA) Valori assoluti gennaio 2022-luglio 2024



Fonte: stime IRPET su dati INPS e EBRET

Distinguendo tra lavorazioni della moda, metalmeccanica e altre attività manifatturiere e confrontando il numero medio mensile di dipendenti con ammortizzatori sociali tra gennaio e luglio del 2024 con il 2023 osserviamo come nella moda il numero sia quasi triplicato e più che raddoppiato nella metalmeccanica (Tabella 10).

L'intensità del ricorso agli ammortizzatori sociali è più elevato nella moda con il 5,6% dei dipendenti, in media mensile, in cassa integrazione tra gennaio e luglio del 2024 contro il 4,1% nella metalmeccanica e l'1,6% nelle altre attività. Nelle lavorazioni del cuoio, della pelle e delle calzature l'incidenza raggiunge il 9,3%.

Tabella 10.

Numero medio mensile di lavoratori in Cassa integrazione (CIG ordinaria e ammortizzatore FSBA). Valori assoluti periodo gennaio-luglio del 2022, 2023 e 2024 e peso % sul numero medio di dipendenti nel periodo.

Numero medio mensile di lavoratori in Cassa integrazione

	Moda	Metalmeccanica	Altre	INDUSTRIA
2022	2.271	1.244	1.085	4.600
2023	2.263	1.971	1.885	6.119
2024	6.284	4.442	1.566	12.292
Var. % 2024-2023	178%	125%	-17%	101%

Peso sui dipendenti medi del periodo

	Moda	Metalmeccanica	Altre	INDUSTRIA
2022	2,1%	1,2%	1,1%	1,5%
2023	2,0%	1,9%	2,0%	2,0%
2024	5,6%	4,1%	1,6%	3,9%

Fonte: Stime IRPET su dati INPS, EBRET e Comunicazioni Obbligatorie Online

² L'INPS fornisce le ore di CIG ordinaria - strumento dedicato a industria e edilizia per fronteggiare difficoltà aziendali dovute a eventi transitori o a situazioni temporanee di mercato - autorizzate per mese. Non conoscendo come esse siano effettivamente distribuite, la stima dei lavoratori è stata calcolata ipotizzando 40 ore lavorative settimanali per 4,25 settimane lavorabili nel mese di un addetto a tempo pieno, ottenendo così il numero di dipendenti per ciascun mese zero ore lavorate nel mese (tutte coperte da CIG).

³ EBRET (Ente bilaterale dell'artigianato toscano) fornisce il numero di lavoratori per cui è stata presentata domanda di ammortizzatore da parte delle imprese artigiane, a esclusione di quelle edili.

Gli Obiettivi Strategici costituiscono la descrizione dei traguardi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie funzioni strategiche.

Gli Obiettivi Operativi - Piani Operativi definiscono le azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

Unioncamere Toscana, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dall'ANAC (ex Civit), propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione chiamata "Albero della Performance".

L'Albero della Performance si presenta come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra:

- **Mandato Istituzionale:** perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali.
- **Mission:** ragione d'essere e ambito in cui Unioncamere Toscana opera in termini di politiche e di azioni perseguite.
- **Vision:** definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni facendo leva sui tratti distintivi dell'Ente e del Sistema Camerale nel suo complesso.
- **Aree Strategiche:** linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. La linea strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione delle linee strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle linee strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.
- **Obiettivi Strategici:** descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie linee strategiche.
- **Obiettivi Operativi:** dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc.).

Le prospettive della Performance

Unioncamere Toscana al fine di declinare le proprie aree strategiche in obiettivi strategici ha individuato quattro prospettive di *performance*.

Le stesse si presentano come gli ambiti sui quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa.

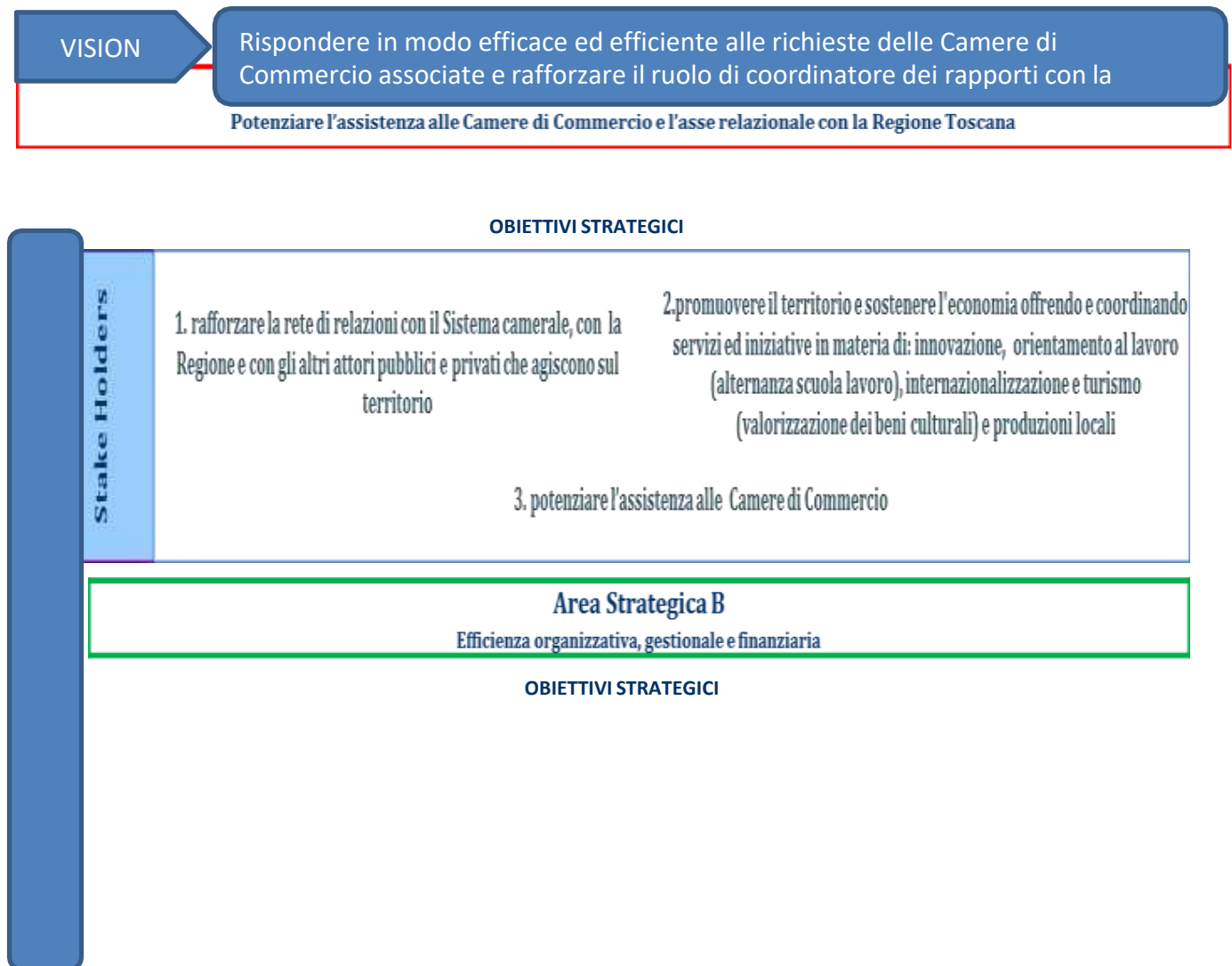
Le prospettive, di seguito descritte, inoltre, forniscono la base di articolazione della mappa strategica di seguito proposta:

- **Stakeholders:** prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative.
- **Processi Interni:** Prospettiva orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti, e volta alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.
- **Innovazione, Crescita e Apprendimento:** prospettiva 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:** prospettiva orientata al monitoraggio degli aspetti economico- finanziari in relazione alla programmazione strategica volta, quindi, a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio.

La redazione del Budget direzionale, inoltre, avvia il processo di responsabilizzazione in termini di

parametri e risorse che si sviluppa, in seguito, nella traduzione degli obiettivi strategici in piani operativi mediante il processo di cascading, collegando tra l'altro la dimensione economico-finanziaria della gestione camerale e quella organizzativa.

Di seguito la Mappa Strategica di Unioncamere Toscana, che evidenzia le relazioni esistenti tra Vision, Aree Strategiche ed Obiettivi Strategici.



Per un maggiore livello di dettaglio è possibile visionare nella sezione «amministrazione trasparente» il sistema di misurazione e valutazione dell'ente dove sono riportati in modo analitico ed esemplificativo gli obiettivi dell'ente:

<http://www.tos.camcom.it/Default.aspx?PageID=324>

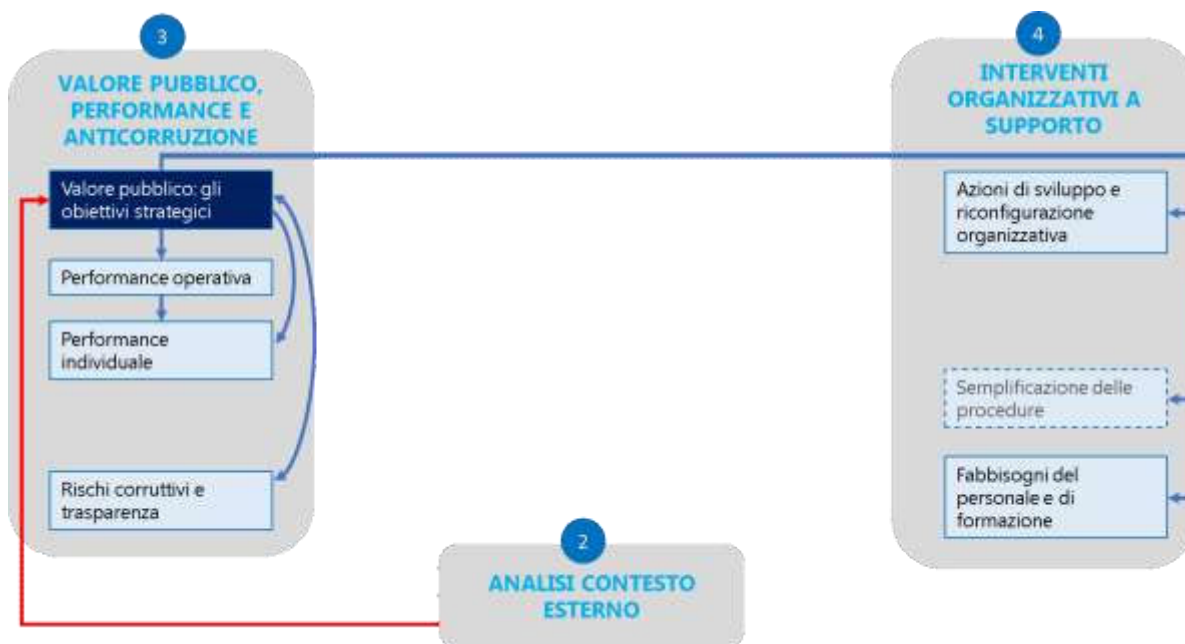
Gli indicatori che misurano il raggiungimento dell'obiettivo strategico possono essere afferenti a diverse dimensioni della performance, caratterizzandosi per **molteplicità** e **multidimensionalità**. Ciò significa che ogni obiettivo strategico può essere misurato da più indicatori e che possono coprire le diverse tipologie (efficacia, efficienza, impatto, ecc.).

A tal proposito, si riporta la tassonomia delle dimensioni della performance, mutuata dalla classificazione effettuata dal Dipartimento della Funzione pubblica nelle Linee guida n.2 sul Sistema di misurazione e valutazione della performance:

Dimensioni della performance degli indicatori

Stato delle risorse	Input	quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico- finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.)
Attività / Risultato	Output	forniscono elementi conoscitivi circa l'ammontare di prodotti/servizi erogati in termini quantitativi (es.: n. pratiche, certificati, ore di formazione, voucher concessi, ecc.) ovvero in termini di completamento di una determinata attività che viene reputata strategica da parte dell'ente (es.: realizzazione o completamento di una certa azione in una certa data)
Efficienza	Output vs Risorse	capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile
Efficacia (quantitativa)	Output vs Obiettivi	capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti agli obiettivi predefiniti
Qualità (efficacia qualitativa)	Attributi output	erogata → fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso percepita → qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (<i>customer satisfaction</i>)
Impatto (outcome)	Effetti su stakeholder vs obiettivi	ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder

4.3.1 Valore pubblico: gli obiettivi strategici



Per obiettivi strategici si intendono obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder, programmati su base triennale, aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'amministrazione. Fra gli obiettivi strategici va considerata anche la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche.

Agli obiettivi strategici sono associati uno o più indicatori, volti a valutare e misurare il relativo livello di raggiungimento.

Gli indicatori, attraverso una media aritmetica semplice (dato l'uguale peso di ciascun indicatore)

misurano il livello di raggiungimento dell'obiettivo a cui sono assegnati.

Di particolare importanza, anche in vista di un efficace controllo strategico (e così come richiesto dalla normativa di riferimento), il Sistema deve considerare gli effetti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni degli stakeholder.

La determinazione degli obiettivi strategici di Unioncamere Toscana, ex ante, misura gli impatti che l'attività si propone di produrre sugli stakeholders di riferimento.

Ex post, e con cadenza periodica, verranno valutati i risultati conseguiti, anche al fine di attivare percorsi di rimodulazione e ri-orientamento delle attività.

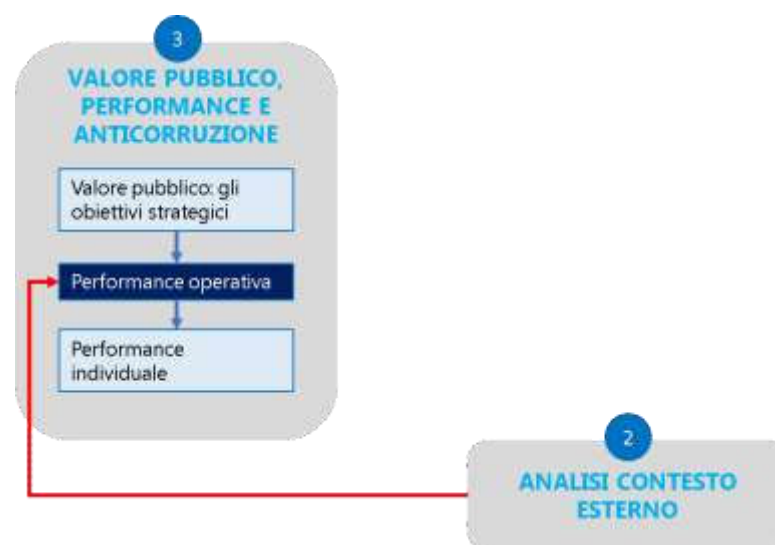
Unioncamere Toscana, in quanto parte del Sistema Camerale, risente del particolare momento di riordino normativo del sistema stesso. La riduzione delle risorse finanziarie (il decalage del diritto annuale incide sul contributo dovuto dalle Camere di Commercio alle Unioni Regionali) ed umane, l'incertezza del ruolo e delle competenze che verranno attribuite al sistema e ad Unioncamere Toscana, rendono non agevole definire obiettivi e indicatori che pertanto potranno essere oggetto di approfondimento e aggiornamento nel corso dell'anno.

Da quanto esposto sino ad ora emerge che l'Unione regionale è chiamata ad operare in un contesto fortemente «fluido» in cui fare una programmazione strategica (a medio/lungo termine) ed operativa (a breve termine) appare molto difficoltoso. Pertanto gli obiettivi e i target di seguito riportati potranno essere oggetto di future modifiche; inoltre non sempre i target, misurati attraverso opportuni indicatori, evidenzieranno un incremento quantitativo e/o qualitativo rispetto all'anno precedente, in alcuni casi potrà essere indicato il mantenimento o il decremento del risultato atteso ritenendolo comunque performante rispetto al mutato contesto interno ed esterno.

4.3.2 Performance operativa

Gli obiettivi operativi costituiscono un traguardo che l'organizzazione o l'unità organizzativa si prefigge di raggiungere nel corso dell'anno per realizzare con successo gli indirizzi programmatici.

Partendo dagli obiettivi strategici, dunque, l'ente ha individuato gli obiettivi per l'esercizio 2025, delineando i risultati attesi attraverso opportuni set di indicatori e relativi *target*.



Gli obiettivi annuali riguardano, quindi, gli step operativi strumentali da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono e, per la loro natura, sono più immediatamente collegabili con la performance delle singole unità organizzative (Aree, Settori/Servizi) in cui l'ente è articolato e organizzato. Taluni di questi obiettivi operativi possono coinvolgere l'amministrazione nel suo complesso, connotandosi come "trasversali", altri invece riguardano ben identificati plessi organizzativi.

Nell'allegato 1 gli obiettivi di Unioncamere Toscana per l'anno 2025.

4.3.3 Pari opportunità



Il tema delle pari opportunità costituisce un elemento di fondamentale importanza nell'ottica dello sviluppo delle risorse umane, destinato all'incremento delle performance di qualsiasi tipo di organizzazione e ancor più nelle pubbliche amministrazioni, dove si caratterizza come elemento trasversale per il perseguimento della missione e dei valori che guidano le attività ed i processi decisionali, sia di carattere strategico che operativo (Delibera Civit n. 22/2011).

Le amministrazioni pubbliche, infatti, sono tenute, come disposto dal Codice delle pari opportunità (D.Lgs. n. 198/2006) e dal D.Lgs. n. 165/2001, ad adottare il Piano Triennale delle 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.

La "Direttiva sulle misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche", emanata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per la Funzione Pubblica, del 23 maggio 2007, individua le linee di azione a cui si devono attenere le amministrazioni pubbliche per la promozione ed attuazione concreta del principio delle pari opportunità e della valorizzazione delle differenze nelle politiche del personale.

La predisposizione di un Piano per le azioni positive richiede da un lato l'implementazione di specifiche azioni di intervento sotto il profilo dell'organizzazione del lavoro, delle politiche di reclutamento e gestione del personale e della formazione e cultura organizzativa; dall'altro lato lo sviluppo, nell'ambito del processo di pianificazione degli obiettivi, delle dimensioni delle pari opportunità, attraverso l'individuazione di precisi indicatori sia in una prospettiva interna (input) che in una esterna (outcome).

Si allega (allegato 2) il Piano delle Azioni positive della Camera di Unioncamere Toscana 2024-2026.

4.3.4 Performance individuale



Unioncamere Toscana promuove il merito ed il miglioramento della performance individuale, anche attraverso l'utilizzo dei sistemi premianti selettivi, evitando la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi collegati alla performance in assenza di verifiche ed attestazioni sui sistemi di valutazione utilizzati.

La misurazione e la valutazione da parte della dirigenza della performance individuale del personale sono effettuate sulla base della seguente metodologia e sono collegate a:

- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali → valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi (cioè dei risultati realizzati);
- qualità della prestazione individuale, ossia alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi → valutazione della qualità della prestazione individuale.

L'attribuzione dei compensi diretti ad incentivare la produttività è strettamente correlata ad un suo effettivo incremento ed al miglioramento quali-quantitativo dei servizi, da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa. Il pagamento di detti compensi avviene solo a conclusione del periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti dall'attività di programmazione di Unioncamere Toscana.

Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali utilizza una scheda di valutazione, composta da tre sezioni, relative:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo → valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati, ossia dei risultati realizzati (peso 40);
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali → valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati, ossia dei risultati realizzati (peso 10);
- alla qualità della prestazione individuale, ossia alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi → valutazione della qualità della prestazione individuale (peso 50).

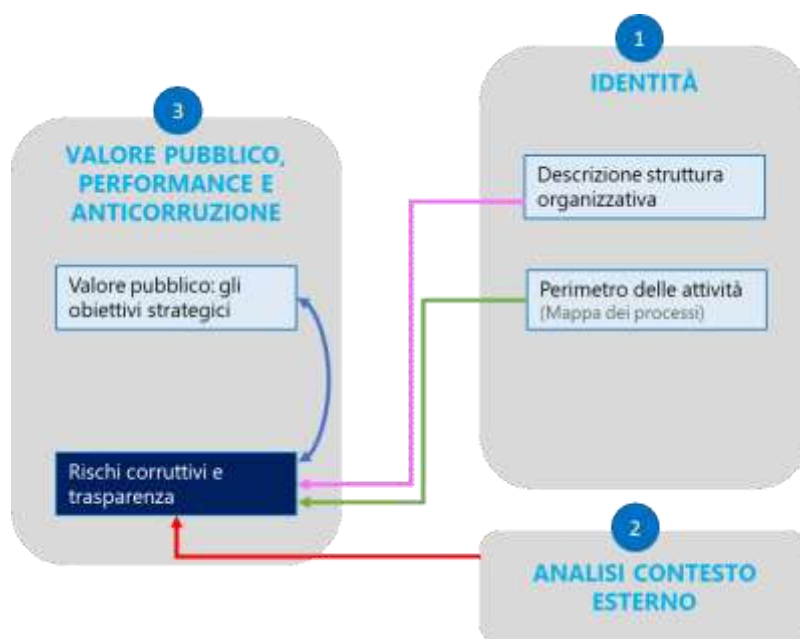
Gli obiettivi generali a livello di Ente e gli obiettivi specifici per ciascun Servizio/U.O. possono essere modificati ed integrati nel corso dell'anno; le modifiche sono illustrate ai dipendenti della struttura, con i quali viene, altresì, verificata l'eventuale esigenza di rivedere anche i programmi di lavoro individuali.

La valutazione dei risultati realizzati è costituita dal prodotto dei seguenti fattori:

- grado di raggiungimento dell'obiettivo
- peso attribuito all'obiettivo
- coefficiente individuale di partecipazione
- indicatore di complessità.

Per una analisi completa del sistema di misurazione e valutazione dell'Ente di rimanda all'apposita sezione dell'amministrazione trasparente dove vi è l'integrale documento.

4.3.5 Rischi corruttivi e trasparenza



Secondo le indicazioni dell'ANAC sulla base delle disposizioni contenute nell'ultimo PNA, (Piano Nazionale Anticorruzione 2022) Unioncamere Toscana ha predisposto il PTPCT 2024-2026.

Il contesto esterno

FENOMENI DI CRIMINALITÀ ORGANIZZATA IN TOSCANA

Le importanti risorse rese disponibili dall'Europa attraverso il PnRR/PnC rappresentano una grande opportunità di ripresa, ma destano anche preoccupazione, per il potenziale interesse da parte della criminalità. L'ingente mole di procedure da avviare può comportare una riduzione del controllo e una maggior permeabilità a fenomeni corruttivi o, più in generale, a spreco di risorse pubbliche.

La necessità di velocizzare la spesa ha portato inoltre, negli ultimi anni, e in ultimo proprio con la riforma del codice dei contratti richiesta dal PNRR, all'introduzione di misure di semplificazione nella progettazione e nell'affidamento dei lavori, che non devono incidere sull'attenzione nei confronti di

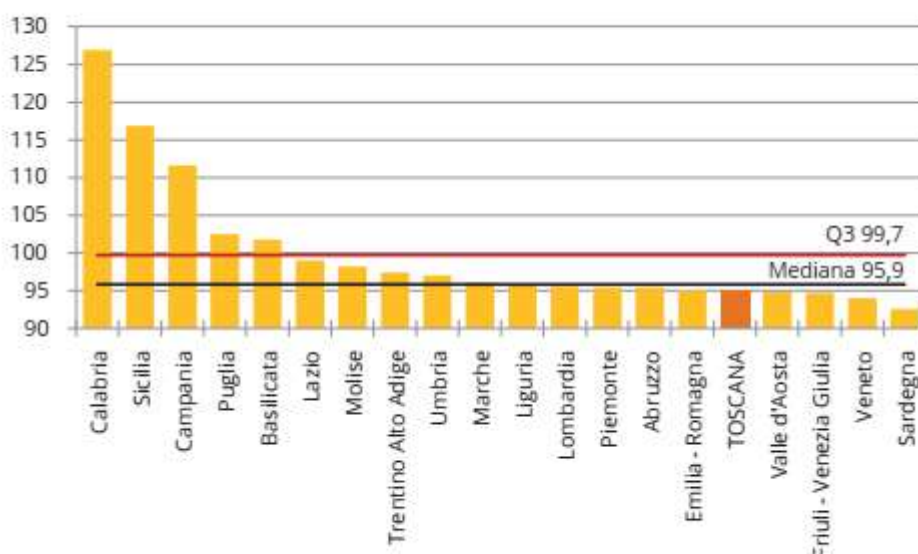
possibili condotte illecite.

L'IRPET ha valutato il profilo di concorrenzialità ed efficienza dei contratti di lavori pubblici del PnRR/PnC le cui gare sono state avviate nel periodo 2022-2023. Prendendo a riferimento 5 indicatori di particolare interesse per la misurazione dell'efficienza del mercato dei contratti, si è osservata la presenza di eventuali specificità delle procedure riconducibili al PNRR/PNC, rispetto agli altri contratti analoghi avviati dalle amministrazioni. I risultati suggeriscono che, ad oggi, le procedure di lavori pubblici associate al PNRR (il 17% del totale regionale, 1.200 su 6.700) sono caratterizzate da migliori performance rispetto alle restanti procedure e, in alcuni casi, anche rispetto alle dinamiche registrate nel recente passato, sia in Italia che in Toscana. Le procedure del PNRR, confrontate con analoghi lavori delle amministrazioni non finanziati dal PNRR, presentano una maggior apertura alla concorrenza rappresentata da un maggior ricorso a procedure di tipo aperto (+12,6% in Toscana, +10% in Italia) e una minor frammentazione della committenza rappresentata da un maggior ricorso a soluzioni centralizzate (+10% in Toscana, +20% in Italia). Questi aspetti non sembrano però tradursi, almeno nella congiuntura, in un effettivo aumento della partecipazione da parte delle imprese e in un incremento dei ribassi di aggiudicazione. Nel periodo di osservazione, questi aspetti sono infatti fortemente condizionati dalla tensione sui prezzi delle materie prime e dall'effetto spiazzamento indotto dai bonus edilizi. Infine, sulla base dell'analisi della durata della fase di affidamento, le procedure PNRR sembrano caratterizzate da tempi di affidamento inferiori ovvero una maggior celerità dell'attività amministrativa

in molte regioni del centro-nord, inclusa la Toscana. La riduzione stimata della durata della fase tra presentazione delle offerte e verbale di aggiudicazione è pari a -13% (-12% Italia), e arriva al -23% in Toscana (-17% Italia) per le sole procedure aperte.

Per quanto riguarda l'indice di presenza oggettiva di criminalità organizzata a far rilevare i valori più elevati sono, ovviamente, le regioni di origine delle mafie (Graf. 5.2) nell'ordine Calabria, Sicilia, Campania e Puglia. Le regioni del centro-nord che si collocano al di sopra del valore mediano regionale sono Lazio, Veneto e Liguria. La Toscana si trova nella parte finale della graduatoria. Nei grafici si riporta anche la soglia del terzo quartile⁶² (Q3), al di sotto della quale si colloca il 75% delle osservazioni.

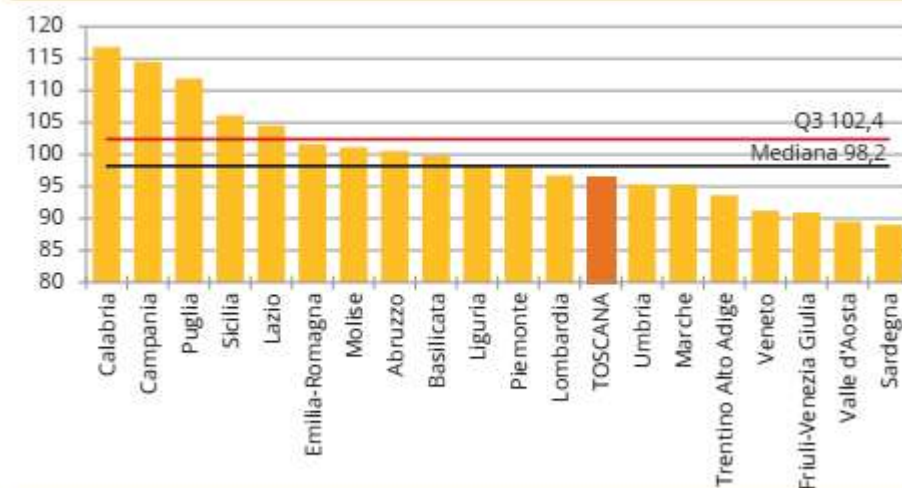
Grafico 5.2
Indice di presenza oggettiva mafiosa



Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT, ANBSC, IPERICO

Anche la sintesi dei reati spia relativi al controllo del territorio vede la regione Toscana collocarsi al di sotto della mediana.

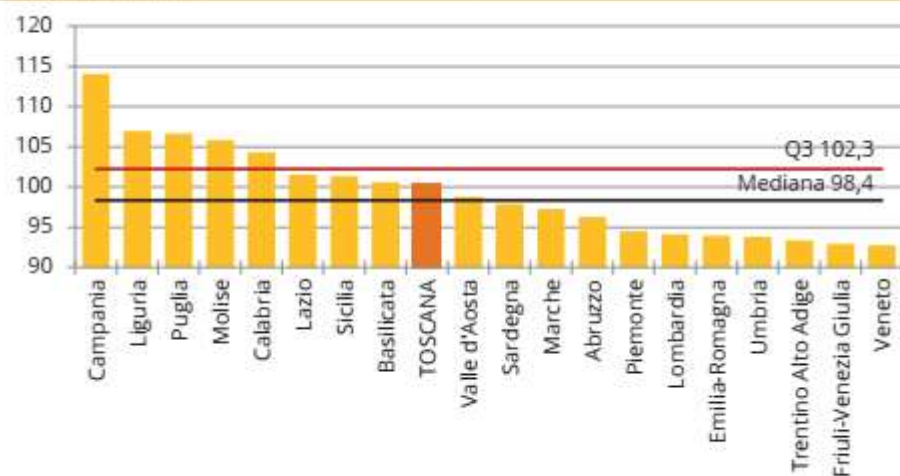
Grafico 5.3
Indice controllo del territorio



Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT, ANBSC, IPERICO

Il quadro cambia passando ai reati relativi alle attività illecite. La Toscana sale nella graduatoria spostandosi al di sopra del valore mediano e collocandosi, dopo Liguria e Lazio, come terza regione del centro-nord per questo tipo di reati (Graf. 5.4). Contribuiscono a questo risultato, soprattutto, il numero di denunce per il reato di riciclaggio e impiego di denaro di provenienza illecita, la contraffazione di prodotti e marchi e lo sfruttamento della prostituzione e pedo-pornografia.

Grafico 5.4
Indice attività illecite

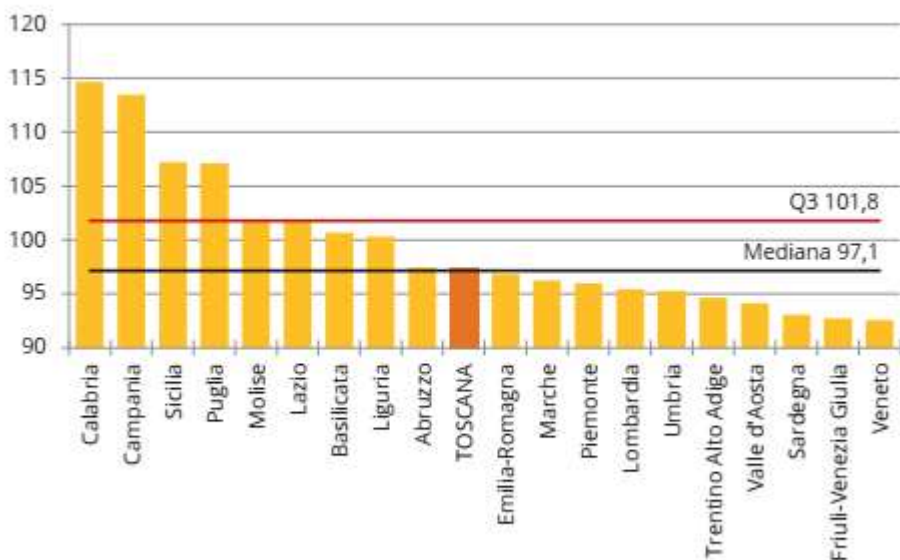


Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT, ANBSC, IPERICO

Le graduatorie prodotte dai tre indici restituiscono un'immagine della Toscana coerente con quella fornita dalle relazioni della DIA, una regione in cui le mafie non esprimono uno stabile radicamento e in cui le dinamiche delittuose appaiono indirizzate innanzitutto al riciclaggio e alla conduzione di remunerative attività illecite piuttosto che al "controllo del territorio".

L'indice sintetico finale vede la nostra regione collocarsi solo leggermente al di sopra della mediana in virtù dei bassi valori degli indici di presenza oggettiva e controllo del territorio e di quello elevato delle attività illecite.

Grafico 5.5
Indice sintetico di presenza mafiosa



Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT, ANBSC, IPERICO

Nella tabella 5.6 sono riportati i valori dei singoli indicatori nei tre domini, si osserva come la Toscana

presenti tassi di incidenza più bassi, nel confronto con l'insieme delle altre regioni del centro-nord, per tutti gli indicatori di presenza oggettiva e per quelli relativi all'ambito del controllo del territorio ad eccezione delle estorsioni. Diverso il caso delle attività illecite in cui si hanno valori più alti in quattro indicatori su sei, particolarmente per il riciclaggio, i reati nel ciclo dei rifiuti e la contraffazione.

Tabella 5.6

Indicatori elementari nei tre domini. Tassi per 100mila abitanti o imprese attive

In rosso i valori superiori alla mediana

	Toscana	Altre regioni del centro-nord	Italia	Valore mediano
Associazione di tipo mafioso	0,01	0,03	0,17	0,04
Associazione per delinquere	0,81	0,81	1,01	0,88
Interdittive antimafia	7,06	16,07	34,50	9,34
Aziende in gestione e destinate	28,94	47,24	95,82	30,84
Immobili in gestione e destinati	18,32	28,62	72,31	27,37
Operazioni finanziarie attinenti Criminalità Organizzata	147,61	155,15	176,53	135,03
Danneggiamento seguito da incendio	6,34	7,62	13,59	8,04
Attentati	0,38	0,40	0,49	0,41
Sequestri di persona	1,42	1,43	1,65	1,45
Estorsioni	15,49	14,61	15,86	15,11
Usura	0,25	0,39	0,48	0,46
Corruzione, concussione	0,61	0,64	0,77	0,72
Riciclaggio e impiego di denaro di provenienza illecita	5,82	2,42	2,90	2,26
Contraffazione numero denunce	9,00	8,11	9,43	6,71
Contrabbando	0,15	0,25	1,00	0,09
Stupefacenti KG sequestrati	73,18	74,64	137,49	73,77
Reati nel ciclo dei rifiuti	12,11	7,565	12,035	15,074
Sfruttamento della prostituzione, pedo-pornografia	3,09	2,546	2,385	2,398

Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT, ANBSC, IPERICO

FENOMENI CORRUTTIVI NELL'AMBITO DEGLI APPALTI

I profili di anomalia dei mercati locali degli appalti assumono particolare pregnanza nella congiuntura attuale caratterizzata dall'implementazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Le ingenti risorse allocate dal PNRR e dal PNC si stanno infatti gradualmente traducendo in avvio di procedure (specialmente di lavori pubblici) imponendo un cambio di scala sostanziale nell'attività delle stazioni appaltanti, soprattutto le piccole che dispongono di una limitata dotazione di organico in quasi tutte le aree del Paese. L'iter procedurale del PNRR prevede verifiche rafforzate da parte dei ministeri e della Commissione Europea, proprio perché l'ingente mole di procedure da avviare può comportare una maggiore permeabilità a fenomeni corruttivi o, più in generale, a spreco di risorse pubbliche. Infine, tra le riforme previste dal Piano, quella del Codice dei Contratti, varata lo scorso giugno, sistematizza molte delle recenti modifiche alla normativa introdotte a partire dalla fase pandemica e introduce elementi di novità che potranno condizionare lo svolgimento della normale attività di procurement degli enti. Tra queste, la definizione del sistema di qualificazione delle stazioni appaltanti, attesa da anni, è quella che potrebbe agire maggiormente nel senso di un innalzamento del profilo qualitativo dell'attività delle piccole e medie stazioni comportando anche una riduzione generalizzata dei profili di rischio corruzione.

Molti di questi elementi di novità, ad esempio un maggior ricorso alle centrali di committenza, sono già incentivate per gli appalti PNRR, che potrebbero dunque aver finora rappresentato un primo banco di prova per una diversa modalità di approvvigionamento da parte degli enti. Per questi motivi è importante valutare le caratteristiche degli appalti legati ai progetti del PNRR comparandole con quelle delle procedure che, nello stesso periodo, sono associate a progetti di spesa finanziati da risorse diverse. In primo luogo, è da valutare il confronto per le caratteristiche del contratto tra le quote di ricorso a soluzioni procedurali di tipo competitivo e tra le quote di ricorso a soluzioni di approvvigionamento di tipo centralizzato. In secondo luogo, è di interesse verificare le performance della fase di affidamento, osservando il confronto tra la durata, i ribassi di aggiudicazione e il numero medio di offerte⁴. La base dati è ottenuta combinando l'archivio SITAT (Sistema informativo telematico appalti della Toscana), fornito dall'Osservatorio Regionale dei Contratti Pubblici della Regione Toscana, con l'insieme degli Open Data dell'Autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC), relativi all'intero territorio nazionale. L'archivio così ottenuto include tutte le procedure di contratti pubblici di importo pari o superiore a 40.000 Euro. Il periodo di osservazione è relativo agli anni 2022-2023, nei quali si può considerare pienamente avviato il dispiegarsi dell'attività di procurement legata all'implementazione del PNRR e del PNC nell'ambito dei lavori pubblici, che raccoglie la maggior parte dei contratti legati al PNRR⁵.

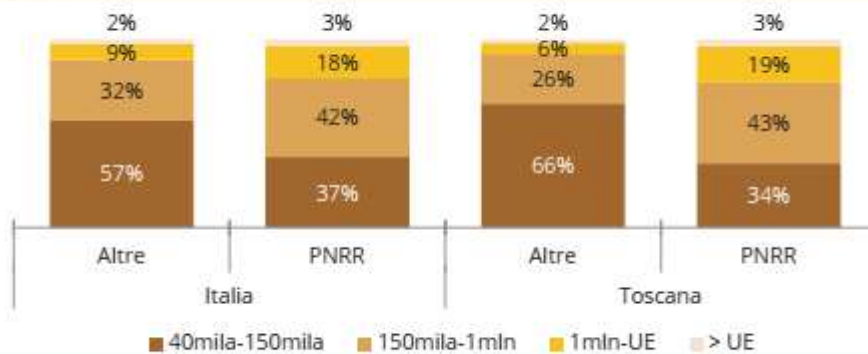
I CONTRATTI DEI LAVORI PUBBLICI

Osservando la distribuzione del numero dei contratti per classe di importo (Graf. 8.1) emerge come i lavori pubblici discendenti da progetti del PNRR siano caratterizzati da maggior dimensione media finanziaria, collocandosi per oltre il 60% sopra il milione di Euro sia in Italia che in Toscana, mentre quelli non collegati a progetti del PNRR si collocano per circa il 60% al di sotto del milione di Euro. Nel caso del primo aspetto analizzato, ovvero il ricorso a soluzioni procedurali di tipo aperto (procedure aperte o ristrette), osserviamo (Graf. 8.2) come i contratti relativi al PNRR registrino incidenza più alta di procedure aperte, per ciascuna classe di importo superiore ai 150.000 Euro. Il dato assume una valenza ancora più positiva, in termini di competitività del sistema e in un'ottica di riduzione del rischio corruzione, se letto alla luce della recente evoluzione normativa, che prevede invece un'estensione della possibilità per le stazioni appaltanti di ricorrere a procedure di tipo negoziale. L'attività di procurement legata al PNRR sembra dunque associata a un maggior grado di competitività e formalizzazione rispetto al resto dei contratti, in controtendenza, appunto, anche con le dinamiche registrate negli ultimi anni in tutti i mercati regionali.

⁴ Nell'ultimo decennio, la letteratura sul public procurement si è confrontata sempre più con la definizione dei profili di rischio corruttivo nel mercato degli appalti. Sebbene molti lavori di natura teorica e applicata abbiano contribuito a identificare le diverse fattispecie di illegalità e le prassi di definizione delle politiche e delle norme per contrastare questi fenomeni (vedi Vannucci, A., 2012, Atlante della corruzione. EGA), solo recentemente sono stati fatti tentativi di definire formalmente sistemi di indicatori di rischio corruzione o di anomalia del mercato degli appalti (si veda a questo proposito, tra gli altri, Decarolis, F., Giorgiantonio, C., 2022, "Corruption red flags in public procurement: new evidence from Italian calls for tenders", EPJ Data Sci, 11, 16, <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-022-00325-x>; Ferwerda, J., Deleanu, I., Unger, B., 2017, "Corruption in Public Procurement: Finding the Right Indicators", Eur J Crim Policy Res, 23, 245-267, <https://doi.org/10.1007/s10610-016-9312-3>).

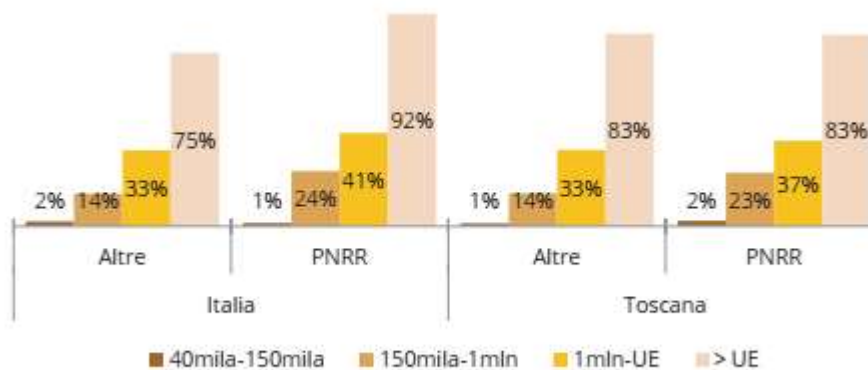
⁵ Tutte le elaborazioni sono ottenute escludendo dall'insieme di osservazioni i contratti in adesione ad accordi quadro e considerando invece gli accordi quadro dai quali discendono.

Grafico 8.1
Composizione del numero delle procedure per classe di importo a base di gara, Italia e Toscana



Fonte: elaborazioni su Open Data ANAC e dati Osservatorio Regionale Contratti Pubblici Regione Toscana

Grafico 8.2
Quota di procedure aperte per classe di importo, Italia e Toscana



Fonte: elaborazioni su Open Data ANAC e dati Osservatorio Regionale Contratti Pubblici Regione Toscana

Adottando una simile chiave di lettura si può guardare alla quota di procedure di tipo centralizzato sul totale delle procedure avviate dalle stazioni appaltanti. Trattandosi di lavori pubblici, l'attenzione va posta sulle procedure avviate dalle centrali di committenza inter-comunali (CUC), che assumono maggior rilievo nel caso dei lavori pubblici, caratterizzati da un minor grado di standardizzazione e, dunque, da una minor incidenza dei casi di delega della fase di affidamento a centrali di committenza nazionali (CONSIP).

Sono incluse nell'accezione di centrali di committenza, sia le stazioni appaltanti di unioni di comuni e di comunità montane sia quelle costituite come associazioni o consorzi di stazioni appaltanti (ai sensi dell'art. 37 comma 4, lett. b) del D. Lgs. n. 50/2016)⁶.

⁶ Il processo di aggregazione delle stazioni appaltanti comunali in Centrali Uniche di Committenza (intercomunali) ha finora svolto una parziale funzione di aggregazione di domanda di contratti, che – al di là del probabile incremento nei mesi a venire del numero delle stazioni appaltanti qualificate e del loro livello di qualificazione – costituisce già una base per la capacità di garantire continuità nella domanda di contratti pubblici anche allo scadere dei termini per la definitiva implementazione del sistema di qualificazione previsto dal nuovo Codice (Giugno 2024). Ad oggi, infatti, 2.150 comuni in Italia (il 26%) e 103 in Toscana (il 36%) fanno parte di Centrali Uniche di Committenza intercomunali (CUC), il cui numero è di 610 in Italia e 34 in Toscana.

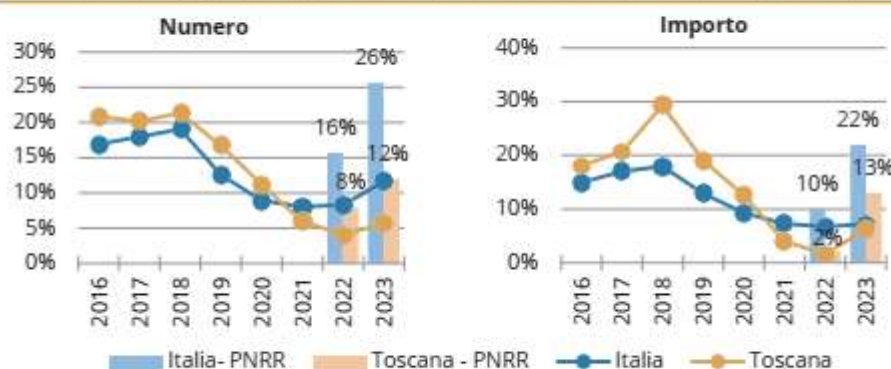
Qui un effetto positivo di termini di efficienza e di competitività deriva da una maggior razionalizzazione del sistema delle stazioni appaltanti che implica una miglior gestione di procedure complesse attraverso la messa in comune delle competenze amministrative, da un possibile incremento della dimensione media dei lotti e da una maggior apertura dei mercati locali alla concorrenza.

In Toscana, come nel resto del Paese, il numero e l'importo delle procedure avviate dalle Centrali uniche di Committenza intercomunali è cresciuto a partire dal 2016 a seguito della riforma del Codice (D.Lgs 50/2016) per poi diminuire dal 2019 anche a seguito dell'approvazione del Decreto Sblocca Cantieri (D. L. 32/2019 e L. 55/2019).

Tuttavia, l'attività di procurement legata al PNRR sembra aver dato impulso all'attività delle centrali di committenza intercomunali, sia in Italia che in Toscana. Osservando la quota del numero delle procedure di lavori pubblici avviate dalle CUC, si rileva infatti un'inversione di tendenza per le procedure non PNRR a partire dal 2022 (Graf. 8.3), ma soprattutto, per le procedure PNRR, una quota di centralizzazione "locale" molto alta e in alcuni casi superiore a quella dell'intero periodo di osservazione.

Grafico 8.3

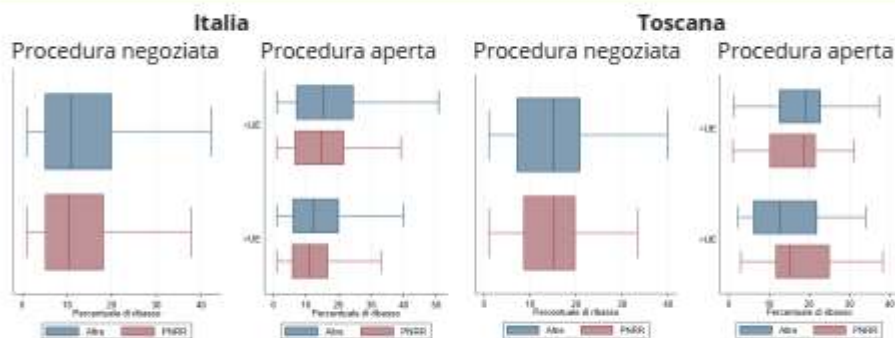
Quota numero e Importo delle procedure avviate da Centrali Uniche di Committenza intercomunali (incluse unioni di comuni e comunità montane) per anno di pubblicazione. Lavori pubblici di importo pari o superiore a 150.000 Euro. Adesioni ad accordi quadro escluse



Fonte: elaborazioni su Open Data ANAC e dati Osservatorio Regionale Contratti Pubblici Regione Toscana

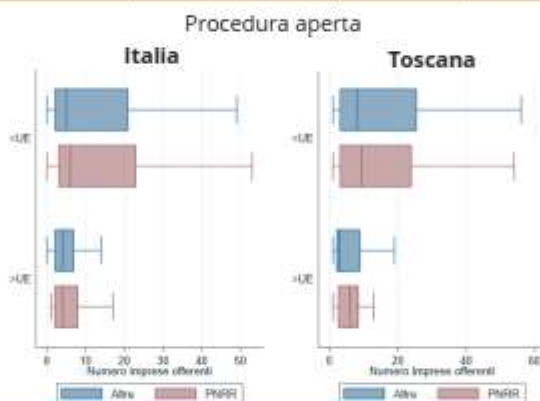
Per quanto riguarda le performances della fase di affidamento, le evidenze appaiono meno chiare. In particolare, la distribuzione dei ribassi di aggiudicazione nelle procedure di tipo negoziale è sostanzialmente simile tra contratti PNRR e altri contratti. Quanto alle procedure aperte si rileva, solo in Toscana, il segnale di un incremento, pur contenuto dei ribassi nelle procedure di importo superiore alla soglia comunitaria (Graf. 8.4). Si giunge a simili conclusioni osservando la distribuzione del numero di offerte per procedura (Graf. 8.5) dove le differenze, in Toscana, si segnalano in debole aumento, in particolare oltre la soglia comunitaria. L'incremento di ribassi e partecipanti per le procedure PNRR, se pur contenuto, può essere interpretato come un segnale positivo in termini di efficienza e competitività.

Grafico 8.4
Distribuzione della percentuale di ribasso di aggiudicazione per tipo di procedura. Italia e Toscana



Fonte: elaborazioni su Open Data ANAC e dati Osservatorio Regionale Contratti Pubblici Regione Toscana

Grafico 8.5
Distribuzione del numero di imprese offerenti nelle procedure aperte. Italia e Toscana

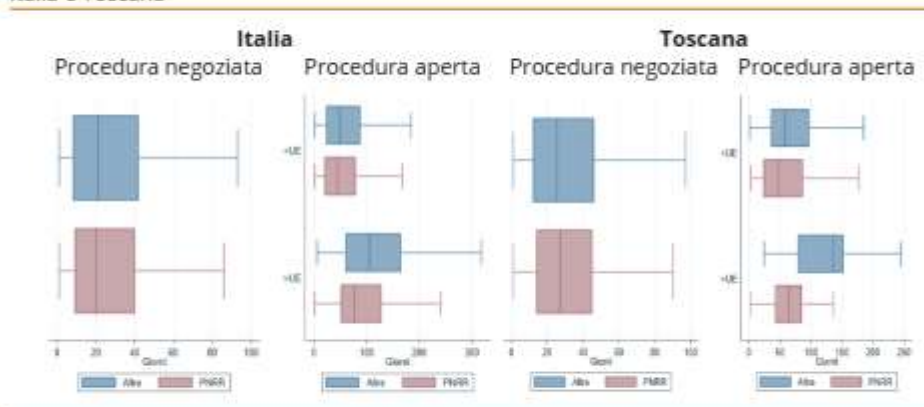


Fonte: elaborazioni su Open Data ANAC e dati Osservatorio Regionale Contratti Pubblici Regione Toscana

Un segnale parzialmente più definito viene dall'analisi della durata della fase di affidamento, in relazione alla quale emerge una più marcata dinamica di riduzione associata al PNRR nelle procedure aperte (Graf. 8.6). Qui l'attenzione è stata posta sulla fase che va dalla scadenza dei termini per la presentazione delle offerte alla data del verbale di aggiudicazione, in modo da cogliere un'indicazione sulla celerità dell'azione amministrativa. In questo senso, nel caso delle procedure aperte, caratterizzate da un maggior grado di formalizzazione, una maggiore velocità nell'affidamento può ragionevolmente essere letta in chiave positiva. Al contrario, nelle procedure di tipo negoziale, lo stesso dato potrebbe essere interpretato nel senso di una minor accuratezza nella scelta dell'impresa affidataria. Conforta, a questo proposito, il fatto che l'evidenza relativa alle procedure negoziate, sia in Italia che in Toscana, non suggerisca una difformità tra procedure PNRR e altre procedure.

Grafico 8.6

Distribuzione della durata in giorni della fase tra data di scadenza dei termini per la presentazione delle offerte e data del verbale di aggiudicazione, per tipo di procedura. Italia e Toscana



Fonte: elaborazioni su Open Data ANAC e dati Osservatorio Regionale Contratti Pubblici Regione Toscana

Metodologia e processo di elaborazione

Per poter impostare la pianificazione delle misure di contrasto della corruzione e per la trasparenza, sono stati definiti:

- i soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e nella gestione del rischio, la specificazione dei loro compiti e le responsabilità di ognuno;
- la metodologia seguita nel processo di analisi dei rischi.

Uffici coinvolti per l'individuazione dei contenuti del Piano

Indicazione degli uffici coinvolti per l'individuazione dei contenuti del Piano		
Fase	Attività	Soggetti responsabili
Elaborazione/aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione	Promozione e coordinamento del processo di formazione del Piano	Organo di indirizzo politico – amministrativo Responsabile anticorruzione
	Individuazione dei contenuti del Piano	Organo di indirizzo politico – amministrativo Tutte le Strutture/uffici dell'amministrazione
	Redazione	Responsabile anticorruzione

Adozione del Piano Triennale di prevenzione della corruzione		Organo di indirizzo politico – amministrativo
Attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione	Attuazione delle iniziative del Piano ed elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati	Strutture/uffici indicati nel Piano triennale
	Controllo dell'attuazione del Piano e delle iniziative ivi previste	Responsabile della prevenzione anticorruzione
Monitoraggio e audit del Piano Triennale di prevenzione della corruzione	Attività di monitoraggio periodico da parte dei dipendenti in merito alla pubblicazione dei dati e sulle iniziative in materia di lotta alla corruzione.	dipendenti indicati nel Piano
	Audit sul sistema della trasparenza ed integrità. Attestazione dell'assolvimento degli obblighi in materia di mitigazione del rischio di corruzione.	Organismo di valutazione

La valutazione del rischio

Gli elementi essenziali contengono la valutazione del rischio e sono sintetizzati nella tabella seguente:

IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO	Con l'obiettivo di individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo; tale fase deve condurre con gradualità alla creazione di un "Registro degli eventi rischiosi" nel quale sono riportati tutti gli eventi rischiosi relativi ai processi dell'amministrazione
ANALISI DEL RISCHIO	Con il duplice obiettivo, da un lato, di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione, e, dall'altro lato, di stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio
PONDERAZIONE DEL RISCHIO	Con lo scopo di stabilire le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio e le priorità di trattamento dei rischi, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera, attraverso il loro confronto. I criteri per la valutazione dell'esposizione al rischio di eventi corruttivi possono essere tradotti operativamente in indicatori di rischio in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività. Partendo dalla misurazione dei singoli indicatori, si dovrà pervenire ad una valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio che ha lo scopo di fornire una misurazione sintetica del livello di rischio associabile all'oggetto di analisi (processo/attività o evento rischioso)

In allegato al presente documento (allegato 3) si riporta integralmente il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2025-2027.

Il 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.

La verifica dell'attuazione delle misure previste può essere svolta direttamente dal R.P.C.T., 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.

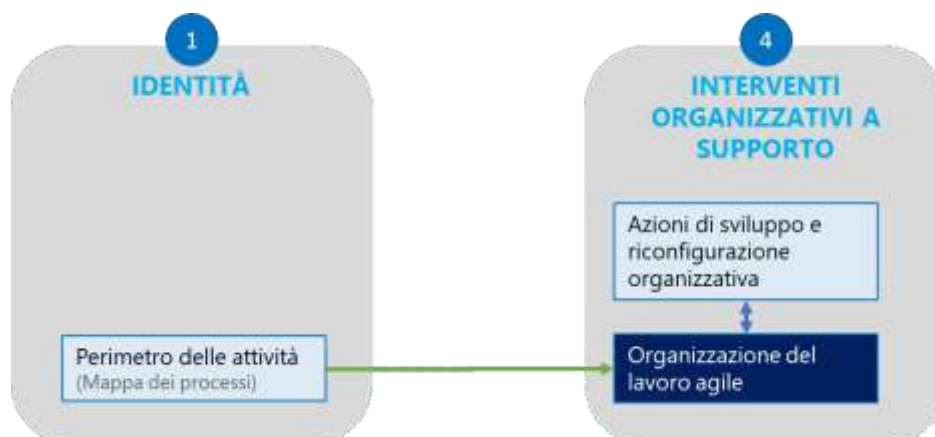
4.4 INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

Il perseguimento degli obiettivi, strategici e operativi, è accompagnato e suffragato dalla definizione dell'insieme di interventi su tutte le dimensioni organizzative e rispetto al capitale umano.

Unioncamere Toscana ha definito i propri interventi in modo da preservare il livello di efficacia ed efficienza dei servizi, garantendo il rispetto delle diverse normative e, non ultimo, implementando le condizioni organizzative per un adeguato perseguimento degli obiettivi programmati.

Partendo dall'analisi della situazione esistente, è stato possibile individuare tutti i requisiti necessari e i *gap* da colmare in termini di migliori modalità organizzative, anche a distanza, oltre che di professionalità e di formazione.

4.4.1 Organizzazione del lavoro agile



In questa sezione l'Ente presenta **la strategia per lo sviluppo del modello di organizzazione del lavoro agile**, sulla scorta degli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché in coerenza con i contratti che disciplinano i rapporti di lavoro.

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella Legge 7 agosto 2015, n.124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" che con l'art. 14 "Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche" stabilisce che "le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera".

La successiva 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" disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l'applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e l'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa "in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva".

Attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l'attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti all'organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

A causa della situazione connessa all'epidemia da COVID-19, il lavoro da remoto si impone come una delle misure più efficaci per affrontare l'emergenza, tanto che il Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 "Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID- 19", convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020 n.77, ha disposto all'art.263 comma 4-bis che "Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, garantendo a coloro che ne fanno uso non

subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

Con la deliberazione di giunta n. 40 del 29.07.2022 è stato approvato il primo POLA di Unioncamere Toscana.

A livello normativo è intervenuta la Legge 17 giugno 2021, n. 87 di conversione, con modificazioni, del decreto-legge 22 aprile 2021, n. 52, con cui per le amministrazioni pubbliche, in relazione alla organizzazione del lavoro e all'erogazione dei servizi da parte dei lavoratori dipendenti, e mantenendo inalterato il necessario rispetto delle misure di contenimento del fenomeno epidemiologico e della tutela della salute adottate dalle autorità competenti, sono state confermate le previsioni introdotte dal D.L. 30 aprile 2021 n. 56.

Infine con la sottoscrizione del CCNL Autonomie Locali in data 16.11.2022 è stato definitivamente normato il rapporto di lavoro agile anche per i dipendenti del comparto degli enti locali, sono stati definiti i principi generali sull'articolazione della prestazione in modalità agile le modalità di accesso al lavoro agile, i principali contenuti del contratto individuale che le parti devono sottoscrivere.

Descrizione del livello di attuazione nella presente situazione

L'esperienza del Lavoro Agile è stata avviata durante il periodo del COVID-19 e, proprio perché collegata all'esigenza eccezionale di prevenzione nella diffusione del virus, ha coinvolto la totalità del personale. Conclusa la fase emergenziale, in analogia con le fonti normative, Unioncamere Toscana ha proporzionalmente ridotto l'utilizzo del lavoro agile limitandolo a non più di due giorni lavorativi a settimana.

Il Piano organizzativo del lavoro agile costituisce l'allegato 4 del presente documento.

4.4.2 Piano della formazione del personale

Il piano formativo è stato redatto tenendo conto degli obiettivi nazionali, regionali e strategici aziendali effettuando un'analisi dei fabbisogni formativi, delle evoluzioni normative, delle innovazioni organizzative e tecnologiche, e delle politiche di sviluppo delle risorse umane.

Lo sviluppo delle competenze rappresenta, insieme alla digitalizzazione, al recruiting ed alla semplificazione, una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con il DL n. 80/2021.

La valenza della formazione è duplice: rafforzare le competenze individuali dei singoli dipendenti e rafforzare strutturalmente l'Ente, nella prospettiva del miglioramento continuo della qualità dei servizi alle imprese e ai cittadini.

La tipologia di attività formativa necessaria per l'Ente è così suddivisa:

- **FORMAZIONE GENERALE**, 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.

- **FORMAZIONE SPECIFICA**, da realizzare sulla base delle proposte pervenute dai dirigenti e dai titolari di posizione organizzativa dell'Ente. La stessa sarà organizzata rivolgendosi ad organismi formativi sia del sistema camerale che esterni. Tale formazione prevede, di norma, la partecipazione del personale addetto alle Unità richiedenti.

Secondo quanto previsto dall'art. 54 del CCNL Autonomie locali sottoscritto lo scorso 16.11.2022, *“nel quadro dei processi di riforma e modernizzazione della pubblica amministrazione, la formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni. Per sostenere una efficace politica di sviluppo delle risorse umane, gli enti assumono la formazione quale leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo, da cui consegue la necessità di dare ulteriore impulso all'investimento in attività formative.”*

Gli istituti attraverso il quale il personale dipendente ha accesso alle attività formative sono:

- 1) aggiornamento obbligatorio (collettivo e individuale)
- 2) aggiornamento facoltativo

Di seguito i progetti formativi per il 2025:

Formazione per aggiornamento obbligatorio:

La formazione che ogni anno viene svolta organizzata da altri soggetti, riguarda la formazione obbligatoria in materia di sicurezza del lavoro, privacy, anticorruzione oppure corsi di formazione individuale a seguito di proposte formulate all'amministrazione per corsi su materie di competenza dei singoli uffici. Nel rispetto della periodicità prescritta dalle vigenti normative potranno essere svolti:

- Corso di aggiornamento quinquennale sulla sicurezza dei lavoratori (ai sensi dell'art. 37 del d.lgs. 81/2008)
- Corso primo soccorso: aggiornamento per gli addetti al primo soccorso per coloro che hanno necessità di formazione di aggiornamento, d.lgs 81/08 - d.m. 388/03
- Corso di formazione annuale di aggiornamento per il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS)

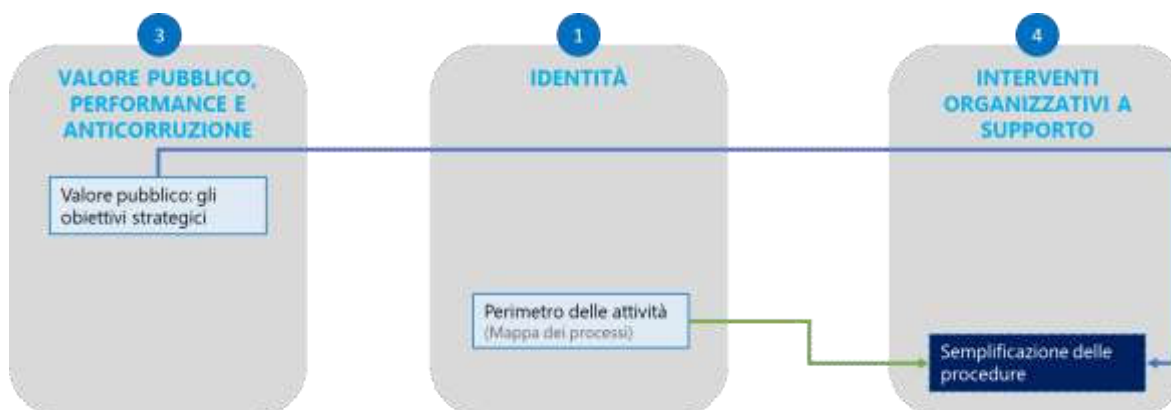
È inoltre previsto lo svolgimento di attività formative in materia di anticorruzione e codice di comportamento.

Formazione per aggiornamento:

In relazione a modifiche normative e a esigenze di approfondimento in materia di transizione digitale potranno

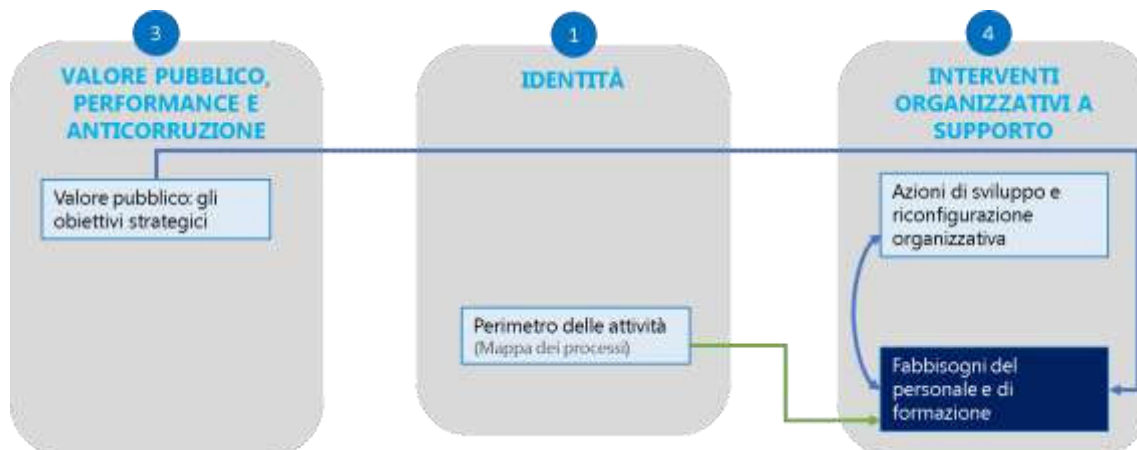
essere realizzate attività formative per il personale avvalendosi di strutture specializzate, anche nell'ambito del sistema camerale, e di professionalità presenti all'interno delle Camere toscane.

4.4.3 Semplificazione delle procedure



La peculiare natura dell'Ente, chiamato a rendere servizi in favore dei propri associati secondo moduli relazionali non codificati da norme di legge o regolamentari, se non in casi limitati, e comunque non in chiave di rispetto ex lege di termini o scadenze, con conseguente insorgenza di impegni/obblighi a garantire certezze di tempi e ad intervenire, quindi, sulla fluidità del percorso che porta alle decisioni, rende confinata ad uno spazio oltremodo circoscritto quella che per le PA è un'incombenza da tener presente, per così dire, in modo automatico nei loro piani di lavoro, vale a dire quella di riporre un'attenzione costante su riduzioni di fasi, passaggi, iter istruttori per garantire all'utente maggiori e più rapide certezze sulla conclusione del percorso che porta a generare un output d'ufficio o a rispondere alla domanda presentata. Analogamente la questione si pone nei rapporti con le autorità istituzionali, nei cui confronti i tempi di gestione dei rapporti sono spesso definiti in norme. Poiché, peraltro, il governo dei tempi e le garanzie da fornire ai propri associati sul loro rispetto sono parte integrante del rapporto con loro, ancorché non su base legale l'Ente procederà ad effettuare una valutazione delle procedure alla luce delle esigenze emergenti, delle novità normative e della propria programmazione. Ciò al fine di definire l'elenco di quelle che necessitano di interventi di semplificazione attraverso una revisione, reingegnerizzazione e/o tramite l'adozione di soluzioni tecnologiche e digitali. A valle dell'assessment delle procedure, nel quale focalizzarsi in particolare sulle persone coinvolte e gli strumenti adottati, sarà possibile derivare le esigenze di miglioramento da soddisfare ed i conseguenti interventi da porre in essere, corredati con descrizione dei relativi tempi di attuazione. La progressione di tale impegno verrà inserita nelle successive versioni del Piano.

4.4.4 Fabbisogni del personale



La riforma del sistema camerale, realizzata con D.Lgs. n. 25 novembre 2016, n. 219, ha reso alquanto incerto il futuro delle Unioni Regionali nell'ambito del sistema camerale.

In ottemperanza al mandato conferito dalla Giunta dell'Unione con delibera 3-2-2016 n. 5, i Segretari Generali hanno realizzato un alleggerimento della struttura organizzativa, nell'ottica di contenimento dei costi.

Con delibera 31-7-2017 n. 42, la Giunta dell'Unione si è pronunciata in merito alla riorganizzazione degli uffici dell'Ente, disponendo quanto segue:

- 1) di *proseguire nell'azione di riorganizzazione dell'Unione Regionale finalizzata alla riduzione dei costi a carico delle Camere associate anche, se ritenuto opportuno, attraverso l'esternalizzazione di attività quali, ad esempio, il servizio di elaborazione e gestione delle buste paga per il personale dipendente;*
- 2) di *incaricare il Segretario Generale di porre in essere le azioni necessarie alla ridefinizione delle attività dell'Unione che dovranno sostanzarsi a regime, una volta terminata la fase transitoria legata all'entrata in vigore della normativa di riordino delle Camere di Commercio, in quelle definite dal Comitato dei Segretari Generali, come in narrativa riportate".*

Con delibera 15-11-2018 n. 60, la Giunta dell'Unione Regionale ha approvato la dotazione organica dell'ente, come segue:

Categoria	Numero unità
Dirigente	1
D3	3
D1	3
C	4
B1	1
Totale	12



In virtù dell'inquadramento del personale nel nuovo sistema di classificazione ex C.C.N.L. 16-11- 2022, risulta la seguente dotazione organica:

Categoria	Numero unità
Dirigente	1
Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione	6
Area degli istruttori	4
Area degli operatori esperti	1
Totale	12

Si riporta di seguito il prospetto dei dipendenti attualmente in servizio:

Categoria	Unità in dotazione	Unità in servizio
Dirigenza	1	1 in aspettativa
Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione	6	1 in aspettativa
Area degli istruttori	4	1
Area degli operatori esperti	1	0
Totale	12	3, di cui 2 in aspettativa

Concluse oramai le procedure di accorpamento delle Camere di Commercio della Toscana, è in fase di svolgimento la procedura stabilita dall'art. 6, commi 1 e 1bis, Legge n. 580/1993 per il mantenimento dell'Unione Regionale a seguito delle deliberazioni delle C.C.I.A.A. toscane.

Sulla base dell'attuale pianta organica la spesa potenziale massima sostenibile è come di seguito indicato:

Area di appartenenza	Contingente numerico (dotazione)	Spesa potenziale massima sostenibile
Dirigenti	1	61.548,37
Funzionari (ex D3)	3	90.204,90
Funzionari (ex D1)	3	80.212,38
Istruttori	4	98.468,60
Operatori Esperti (ex B3)	0	0,00
Operatori Esperti (ex B1)	1	21.950,79
Totale	12	352.385,04

Il drastico alleggerimento della struttura organizzativa nell'ottica di contenimento dei costi e in considerazione dell'incerto futuro delle Unioni Regionali è iniziato nel 2016 un processo di

depauperamento del personale al quale non si è mai provveduto al turn over considerata l'incertezza sul mantenimento in essere dell'ente.

In base alle cessazioni avvenute nel quinquennio preso in esame si riportano di seguito i risparmi intervenuti:

Area di appartenenza	CESSAZIONI DEGLI ULTIMI 5 ANNI									
	2020		2021		2022		2023		2024	
	N.	Costo	N.	Costo	N.	Costo	N.	Costo	N.	Costo
Dirigenti		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Funzionari	3	100.129,16		0,00		0,00		0,00	1	31.468,55
Istruttori		0,00		0,00	1	31.115,12		0,00		0,00
Operatori Esperti		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Totale	3	100.129,16	0	-	1	31.115,12	0	-	1	31.468,55

Sulla base dei risparmi occorsi a seguito delle cessazioni dal servizio degli ultimi cinque anni (non avendo l'ente mai provveduto a reintegrare il personale cessato) pari ad € 162.712,83, è possibile procedere a nuove assunzioni per consentire all'ente di avere una struttura funzionale e di supporto per le camere di commercio della Toscana. È pertanto necessario ridefinire l'organico dell'Unione alla luce della volontà di mantenimento della stessa affinché le risorse umane presenti possano adempiere al meglio allo svolgimento delle funzioni istituzionali. In particolare si evidenzia che al momento non vi sono in servizio dipendenti inquadrati nell'area Funzionari, ruolo necessario nell'organigramma dell'Unione.

In base a quanto premesso in un'ottica di costruire una dotazione organica essenziale finalizzata allo sviluppo delle attività promozionali e di supporto agli organi dell'ente si riporta di seguito il fabbisogno del personale per il triennio 2025/2027:

Area	Unità in dotazione	Unità in servizio	2025		2026		2027	
			unità	costo	unità	costo	unità	costo
Dirigenza	1	1 in aspettativa						
Funzionari	6	1 in aspettativa	1	32.427,83				
Istruttori	4	1	1	29.882,53				
Operatori esperti	1	0	1	26.666,52				
Totale	12	3 (di cui 2 in aspettativa)	3	88.976,88	0	-	0	-

La prospettazione di fabbisogno prevede il proseguimento della collaborazione con le Camere toscane per il supporto all'Unione nello svolgimento di specifiche attività di natura amministrativa e contabile.

Sulla base di quanto previsto dalla vigente normativa in termini di assunzioni di personale, l'art. 52, comma 1-bis, del D.lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 6 D.L. n. 80/2021, convertito con L. n. 113/2021, stabilisce nuove modalità per realizzare le progressioni verticali fra le aree e, negli enti locali, fra aree diverse del personale dipendente, tramite procedura comparativa, "fatta salva una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno". In tal senso l'art. 15 del CCNL Comparto Funzioni Locali del 16.11.2022 ha recepito tale normativa disciplinando le progressioni tra le aree tramite procedura comparativa basata:

- sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio, o comunque le ultime tre valutazioni disponibili in ordine cronologico, qualora non sia stato possibile effettuare la valutazione a causa di assenza dal servizio in relazione ad una delle annualità;
- sull'assenza di provvedimenti disciplinari negli ultimi due anni;
- sul possesso di titoli o competenze professionali ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno;
- sul numero e sulla tipologia degli incarichi rivestiti.

Al contempo il CCNL Comparto Funzioni Locali del 16.11.2022 introduce in deroga alla disciplina ordinaria, procedure "speciali" per le progressioni verticali temporalmente limitate alla finestra temporale compresa tra il 1° aprile 2023 ed il 31 dicembre 2025, la cui disciplina è invece prevista nel CCNL (si veda art. 13 commi 6, 7, 8), con criteri valutativi e selettivi analoghi a quelli previsti dalla legge, con una parziale deroga al possesso dei titoli di studio richiesti per l'accesso dall'esterno e con rinvio a regolazioni di maggior dettaglio che dovranno essere adottate dagli enti, previo confronto sindacale.

Sulla base di quanto premesso l'Ente sta valutando tutte le strade necessarie per poter procedere tramite passaggio tra le aree per l'unico dipendente in servizio.

Le ulteriori figure professionali che si prevederà di assumere per il 2025 potrà avvenire tramite mobilità volontaria, ovvero attingendo dalle graduatorie ancora aperte di altri enti e solo in ultima analisi tramite selezione pubblica secondo quanto previsto dalle normative vigenti al tempo dell'avvio della procedura selettiva.

Per quanto attiene invece le proiezioni di cessazioni che avverranno nel prossimo triennio secondo la normativa vigente, si riporta di seguito una tabella riepilogativa:

	CESSAZIONI DEI PROSSIMI TRE ANNI					
	2025		2026		2027	
	Numero	Costo	Numero	Costo	Numero	Costo
Dirigenti		0,00	1	61.548,37		0,00

Funzionari		0,00		0,00		0,00
Istruttori		0,00		0,00		0,00
Operatori Esperti		0,00		0,00		0,00
Totale	0	-	1	61.548,37	0	-

4.5 MODALITÀ DI MONITORAGGIO

Il monitoraggio del **Valore pubblico** e della **Performance operativa** avviene secondo le modalità stabilite dal decreto legislativo n. 150 del 2009, in particolare ai seguenti articoli:

- art. 6: “Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione”;
- art. 10, comma 1, lettera b: “Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno: (...); entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”.

La valutazione del livello di rischio deve tener conto delle azioni di risposta, ossia delle misure di prevenzione introdotte. Tale fase, attuata dagli stessi soggetti che partecipano al processo di gestione del rischio, è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione adottati e alla successiva messa in atto di ulteriori strategie di prevenzione.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione effettua il monitoraggio dell'attuazione del Piano di prevenzione della corruzione attuando processi infrannuali di riscontro dell'idoneità dello stesso.

RUOLO DELL'OIV

Dal D. Lgs. 97/2016 risulta l'intento di creare maggiore comunicazione tra le attività del R.P.C.T. e quelle dell'O.I.V., al fine di sviluppare una sinergia tra gli obiettivi di performance organizzativa e l'attuazione delle misure di prevenzione. L'O.I.V. ha la facoltà di richiedere al R.P.C.T. informazioni e documenti necessari per lo svolgimento dell'attività di controllo di sua competenza (art. 41, comma 1 lett. h), D. Lgs. 97/2016). Come previsto dall'art. 41, comma 1, lett. l), del D. Lgs. 97/2016, la Relazione annuale del R.P.C.T., recante i risultati dell'attività svolta, da pubblicare nel sito web, è trasmessa, oltre che all'Organo di indirizzo dell'Amministrazione, anche all'O.I.V.

ATTIVITÀ DI REPORTING VERSO IL RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA



TRASPARENZA

Il Responsabile della prevenzione della corruzione nell'espletamento delle funzioni attribuitegli, al fine di prevenire e controllare il rischio derivante da possibili atti di corruzione, può:

- richiedere in qualsiasi momento, d'iniziativa o su segnalazione del Responsabile di ciascuna struttura, ai dipendenti che hanno istruito il provvedimento finale, di dare per iscritto adeguata motivazione circa le circostanze di fatto e le ragioni giuridiche che sottendono all'adozione del provvedimento;
- verificare in ogni momento e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possano integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;
- chiedere in ogni momento, procedendo anche a ispezioni e verifiche presso gli uffici della Camera, ai Responsabili delle strutture informazioni circa i termini di conclusione dei procedimenti amministrativi di propria competenza;
- effettuare in qualsiasi momento, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio della Camera al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione può tenere conto di segnalazioni non anonime provenienti da eventuali portatori di interesse, sufficientemente circostanziate, che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione.

RELAZIONE ANNUALE SULLE ATTIVITÀ SVOLTE

Ai sensi dell'art. 1 comma 14 della Legge 190/2012, come sostituito dall'art. 41 del D. Lgs. 97/2016, entro il 15 dicembre di ogni anno il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza trasmette all'Organismo indipendente di valutazione e all'Organo di indirizzo dell'Amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta.