



UNIONCAMERE TOSCANA

PIANO INTEGRATO ATTIVITÀ E
ORGANIZZAZIONE
2026-2028

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	17
4.3.1	Valore pubblico: gli obiettivi strategici.....	20
4.3.2	Performance operativa	21
4.3.3	Pari opportunità	22
4.3.4	Performance individuale	23
4.3.5	Rischi corruttivi e trasparenza.....	24
4.4	INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO.....	33
4.4.1	Organizzazione del lavoro agile.....	34
4.4.2	Piano della formazione del personale.....	35
4.4.3	Semplificazione delle procedure	37
4.4.4	Fabbisogni del personale	38
4.5	MODALITÀ DI MONITORAGGIO.....	43

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:

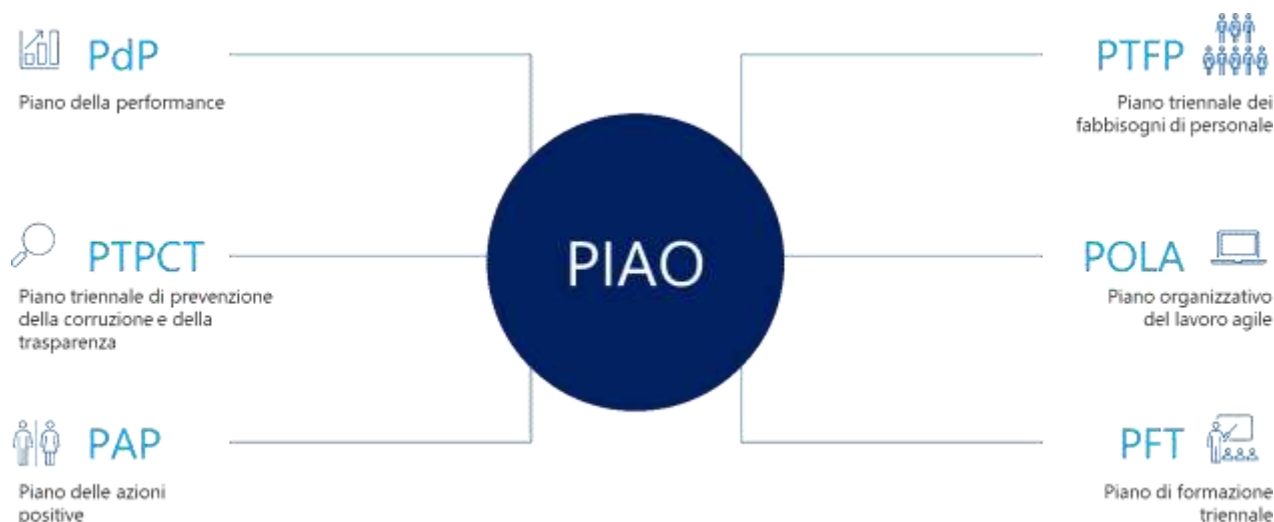
- Legge 22 maggio 2017, n. 81 “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”
- “Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)”
- D.L. 19 maggio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

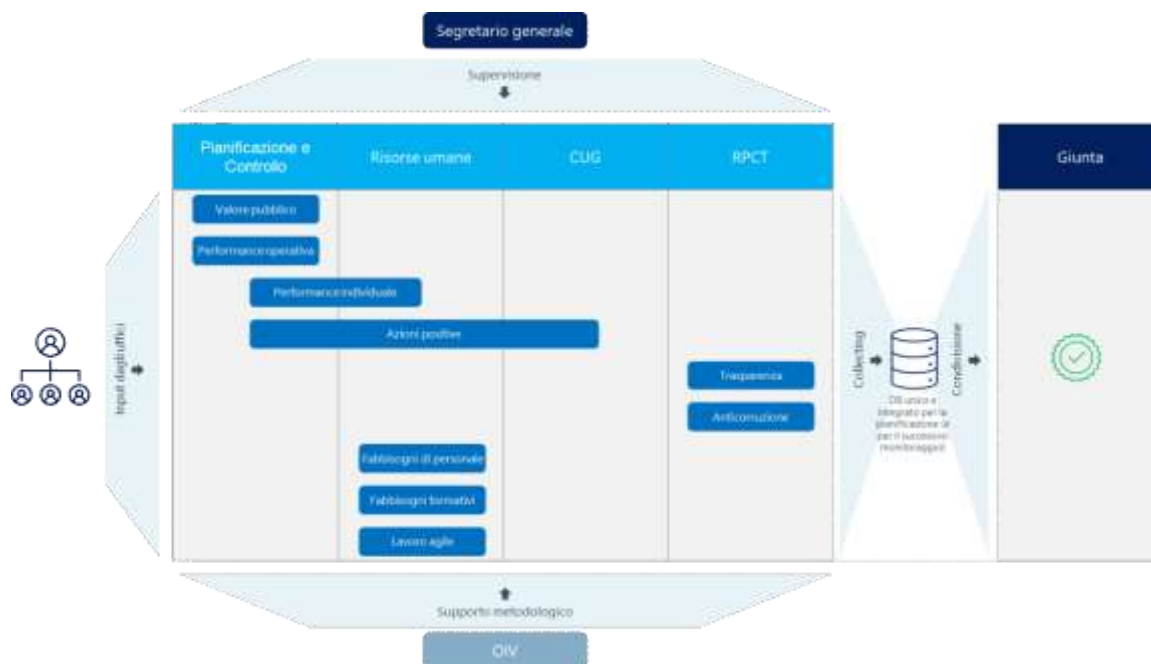
In particolare, confluiscono nel nuovo Piano:

- 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

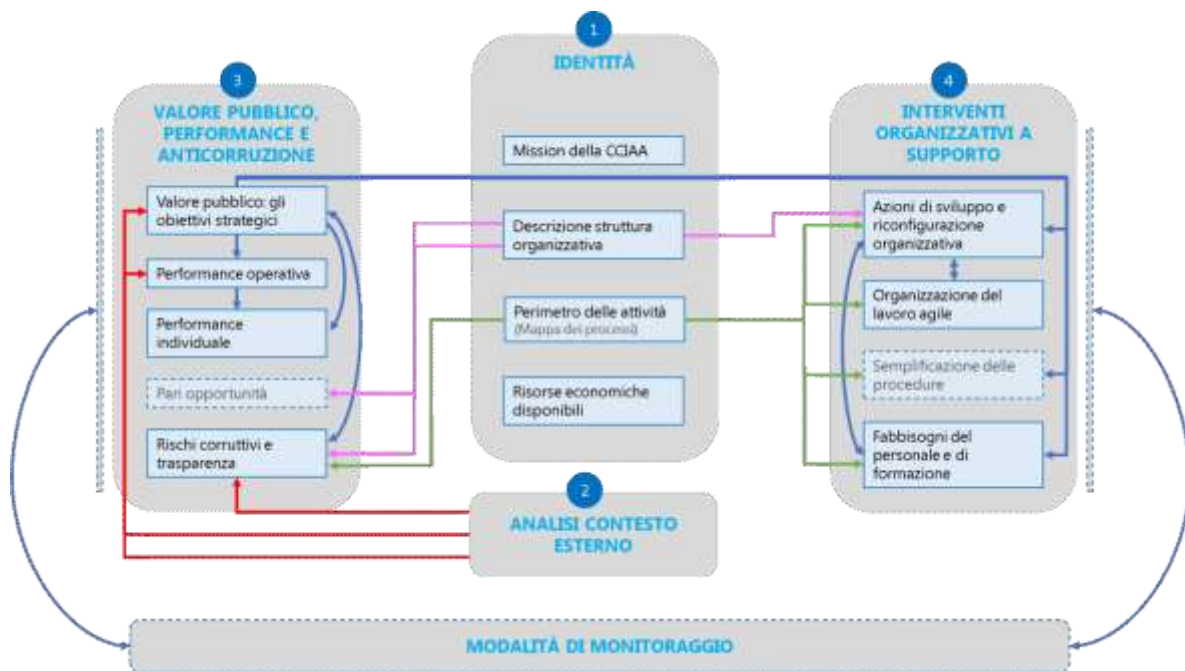
Nella realizzazione del PIAO sono diversi i soggetti che, a vario titolo e con diverse funzioni/responsabilità, sono cointeressati nel processo: dal Responsabile delle Risorse umane e pianificazione strategica, dai componenti del CUG al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. 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:

Alessandro Spaziani	Presidente del Collegio	Nomina Ministero delle Imprese e del Made in Italy
Roberto Franceschi	Membro effettivo	Nomina Regione Toscana
Giuseppina Della Pietra	Membro effettivo	Nomina Ministero Economia e Finanze
Maria Modesta Di Rienzo	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
Mario Del Secco	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 2026 sono state inserite nel preventivo economico per l'esercizio 2026 di seguito riportato.

PREVENTIVO 2026		
VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2025	PREVENTIVO 2026
A) Proventi correnti		
Quote associative Camere di Commercio	572.195,00	545.385,00
Contributi trasferimenti e altre entrate	1.275.183,00	121.550,00
Proventi da servizi e beni		-
Variazione rimanenze		-
Totale proventi correnti (A)	1.847.378,00	666.935,00
B) Oneri correnti		
Personale	108.100,00	239.600,00
Funzionamento	144.600,00	163.923,00
Interventi economici	1.282.183,00	158.550,00
Ammortamenti e accantonamenti	131.827,00	101.677,00
Totale oneri correnti (B)	1.666.710,00	663.750,00
Risultato gestione corrente (A-B)	180.668,00	3.185,00
C) Gestione finanziaria		
Proventi finanziari	6.000,00	8.000,00
Oneri finanziari	65.000,00	40.000,00
Risultato gestione finanziaria	- 59.000,00	- 32.000,00
D) Gestione straordinaria		
Proventi straordinari e rettifiche	27,00	187.200,00
Oneri straordinari	1.000,00	-
Risultato gestione straordinaria	- 973,00	187.200,00
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)	120.695,00	158.385,00
PIANO DEGLI INVESTIMENTI		
E) Immobilizzazioni immateriali	8.235,00	-
F) Immobilizzazioni materiali	-	7.000,00
G) Immobilizzazioni finanziarie	194.293,00	
rate mutuo quota capitale scadenza anno 2026		212.187,00
ulteriore quota capitale ad estinzione mutuo		1.370.654,00
Conferimenti di capitale		3.000,00
Totale investimenti (E+F+G)	202.528,00	1.592.841,00

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

1.1 Il quadro macroeconomico

Dopo il rimbalzo post-pandemico, nella Regione Toscana la crescita prosegue a un ritmo contenuto, coerente con le stime per l'Italia, che indicano un aumento del PIL pari allo 0,6% nel 2025 e allo 0,8% nel 2026. La crescita del prodotto interno lordo è sostenuta dalla domanda interna, trainata in particolare dai consumi (+0,9%), che beneficiano dell'aumento nominale e reale delle retribuzioni. Il

contributo della domanda estera netta risulta invece lievemente negativo, a causa della ripresa delle importazioni. Anche la spesa della pubblica amministrazione contribuisce positivamente alla dinamica della domanda. Rallentano invece gli investimenti (+0,3%), specie quelli in beni strumentali per la crescente incertezza che disincentiva l'avvio di nuovi progetti. Nel 2026, nello scenario inerziale che assume il proseguimento dell'attuale equilibrio macroeconomico, sarà ancora la domanda interna a svolgere il ruolo di traino principale della crescita: i consumi dovrebbero aumentare di un altro +0,9% e gli investimenti fissi, in modo più sostenuto rispetto al 2025, dell'1%. Il saldo commerciale, fra import ed export, dovrebbe migliorare lievemente apportando un contributo di +0,1 punti percentuali al prodotto interno lordo.

1.2 Produzione manifatturiera

La fragilità del ciclo economico si riflette nell'andamento della produzione industriale che continua a mostrare un segno negativo, per il sesto trimestre consecutivo. La contrazione della produzione industriale mostra segnali di attenuazione: il dato più recente, riferito al mese di aprile e successivo all'introduzione dei dazi, evidenzia una flessione tendenziale del -1,2%, che è inferiore rispetto al calo registrato nel primo trimestre dell'anno (-3,3%). Rispetto ad altre regioni, come Lombardia, Emilia-Romagna e Veneto, la Toscana è in ritardo nel percorso di recupero della produzione che è in corso nel Paese, a causa dell'impatto ancora significativo delle criticità irrisolte che interessano il comparto moda.

1.3 Commercio estero

Diversamente dalla produzione industriale, le vendite estere della regione continuano a mostrare nel primo trimestre dell'anno una dinamica in valore positiva (+2,8%), dopo l'aumento registrato nel corso del 2024 (+17,8%). In entrambi i casi, i dati sono depurati dalla componente dei metalli preziosi, il cui andamento è fortemente influenzato dalla volatilità del prezzo dell'oro e che, se inclusi, altererebbero il valore complessivo delle esportazioni. In ogni caso la dinamica positiva dell'export toscano è quasi interamente trainata dai prodotti farmaceutici, le cui vendite estere sono praticamente raddoppiate nel primo trimestre 2025 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. È, questo, il risultato della performance esperita dalle produzioni della parte fiorentina del comparto (+177,8%), che riflette la crescita delle linee produttive operata negli ultimi anni. In calo, invece, le vendite estere di prodotti farmaceutici della provincia di Siena (-50,4%). Farmaceutica (+90,3%), nautica (+41,2%) e industria cartaria (+5,5%) a parte, le altre produzioni (prodotti agricoli e agroalimentari, mobili, macchinari, siderurgia, mezzi di trasporto, gioielleria), segnano nel 2025 un valore negativo. La crisi del comparto moda non mostra segnali di attenuazione, pur all'interno di un quadro eterogeneo. Tengono il passo il pronto moda cinese dell'area pratese (+2,4%) e il paniere di prodotti di alta gamma esportati dal distretto del lusso aretino (+4,0% gli articoli in pelle, mentre -3,2% i capi di abbigliamento). Al contrario, risultano in contrazione la concia dell'area pisana (-1,6%), in misura più marcata i filati e tessuti del distretto tessile di Prato (-3,0%) e, in modo ancora più significativo, i prodotti del lusso della moda fiorentina. Su base tendenziale, rispetto allo stesso periodo del 2024, le flessioni della moda nell'area fiorentina raggiungono livelli rilevanti: fino a un quarto del valore per gli articoli in pelle, e fino a un terzo per i capi di abbigliamento.

1.4 L'effetto potenziale dei dazi sulle imprese toscane

L'introduzione di dazi da parte dell'amministrazione Trump potrebbe avere un impatto severo sull'economia toscana, fortemente orientata nella vendita di prodotti verso gli Stati Uniti: la quota di export toscano diretta agli USA è oggi pari al 16,2%, un valore in crescita negli ultimi anni (era il 10,0% nel 2009). Il commercio con gli Stati Uniti è fortemente concentrato: farmaceutica, macchinari,

agroalimentare (vino e olio), e moda assorbono il 75% delle esportazioni. In alcuni casi, il mercato statunitense è cruciale: vale il 34% dei prodotti farmaceutici esportati, il 41% dell'olio venduto all'estero, e il 33% del vino toscano commercializzato fuori dal Paese. Anche dal lato delle imprese si osserva una forte concentrazione: su circa 20.000 imprese esportatrici toscane, sono 6.358 quelle che esportano verso gli USA. Tuttavia, sono imprese che pesano in modo significativo sul valore aggiunto (11,7%) e l'occupazione regionale (10,0%).

Sebbene le imprese possano mitigare l'impatto negativo dei dazi tramite strategie di rilocalizzazione produttiva o di diversificazione dei mercati, nel breve termine l'introduzione dei dazi rischia di tradursi in una contrazione dell'export, in un calo della redditività e dell'occupazione, con ricadute potenzialmente rilevanti su alcuni comparti chiave del sistema economico regionale (Tabella 1.1).

Tabella 1.1 Rilevanza delle esportazioni regionali verso gli Stati Uniti. Valori %, 2024

Prodotto	Incidenza % in valore su expo verso USA	% expo verso USA sul totale delle esportazioni regionali
Farmaceutica	37,1%	34,3%
Macchinari	11,4%	52,3%
Olio	5,8%	41,5%
Gioielleria	5,3%	5,8%
Cuoio e pelletteria	5,3%	12,5%
Calzature	4,2%	22,2%
Vino	4,1%	32,6%
Abbigliamento	4,1%	12,4%
Altro	22,8%	7,8%
Totale	100%	16,2%

Fonte: ISTAT-Coeweb

In termini di imprese, su circa 20.000 imprese toscane che esportano la loro produzione, solo poco più di 6.000 lo fanno verso il mercato statunitense. Di queste, le prime 10 per rilevanza realizzano un terzo delle esportazioni verso il mercato USA, e le prime 50 ne totalizzano il 50%. Tuttavia, come è immaginabile, tali imprese rappresentano una componente particolarmente dinamica del sistema produttivo regionale, realizzandone più del 10% del valore aggiunto regionale e impiegando circa 140mila addetti (Tabella 1.2).

Tabella 1.2 Incidenza delle imprese che esportano verso gli USA su alcune dimensioni economiche regionali

Imprese esportatrici verso USA	% Export verso Usa	% Valore Aggiunto Regionale	Addetti
Prime 10 Imprese	34%	1,3%	4.151
Prime 50 Imprese	52%	3,1%	16.996
Totale Imprese	100%	11,7%	140.204

Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT

Per queste imprese, quindi, i dazi potrebbero avere un impatto particolarmente negativo sulla loro profittabilità, e conseguentemente, sulla loro capacità di mantenere inalterati i livelli di produzione e occupazione in regione. Risulta quindi interessante valutare i potenziali effetti di uno scenario protezionistico statunitense a livello della singola impresa, utilizzando le banche dati disponibili su esportazioni e conto economico per le aziende toscane.

Identifichiamo le imprese particolarmente esposte sul fronte del commercio con gli Stati Uniti utilizzando due criteri: quelle imprese che esportano verso gli USA almeno la metà delle loro esportazioni totali e quelle che esportano verso gli USA almeno la metà della loro produzione totale (Tabella 1.3).

Tabella 1.3 Imprese e addetti toscani esposti verso i mercati statunitensi

	Numero Imprese	Addetti	Incidenza % su valore aggiunto regionale
Totale	6.358	140.204	11,7%
Esposte su expo*	3.127	26.002	1,3%

Esposte su fatturato**	379	2.728	0,1%
*Expo vs USA > 50% expo totale dell'impresa **Expo vs USA > 50% produzione totale dell'impresa Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT			

Da questa prima analisi emergono circa 3.000 imprese esposte verso il mercato americano, che impiegano 26mila addetti e incidono per più dell’1% sul valore aggiunto della Toscana. Di queste, circa 300 imprese (con 2.700 addetti) risultano in una posizione ancora più critica, dato che il loro fatturato dipende per più della metà dalla domanda di oltreoceano.

La distribuzione territoriale delle imprese esposte sul fronte delle esportazioni verso gli USA fa emergere, oltre alla provincia di Firenze (data la densità di attività economiche che questa ospita strutturalmente) anche le province di Siena, per le produzioni farmaceutiche e agroalimentari e quella di Arezzo (gioielleria e moda) (Tabella 1.4).

Tabella 1.4 Distribuzione provinciale delle unità locali delle imprese esposte su expo USA

Provincia	Numero Unità locali	Addetti	Incidenza %
Massa-Carrara	143	846	3%
Lucca	248	1.695	7%
Pistoia	140	1.262	5%
Firenze	1.087	8.479	33%
Livorno	116	1.264	5%
Pisa	229	1.905	7%
Arezzo	276	2.553	10%
Siena	615	5.857	23%
Grosseto	107	1.052	4%
Prato	166	1.089	4%
TOTALE	3.127	26.002	100%

Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT

Chiaramente, le imprese dispongo di strumenti e strategie diverse per poter fronteggiare un incremento delle barriere doganali. In particolar modo, molte delle imprese che esportano verso gli USA sono inserite in gruppi multinazionali che potrebbero implementare processi di rilocalizzazione della produzione per aggirare o assorbire parte di tali incrementi, oppure individuare mercati alternativi di sbocco per i propri prodotti.

In aggiunta a queste situazioni di particolare criticità, comunque, è possibile sostenere che, nonostante la maggior parte delle imprese che esportano verso gli USA mostrino ampi margini di markup dati dalla tipologia di beni esportati, vi sono rilevanti segmenti del sistema economico regionale che potrebbero comunque accusare ripercussioni dall'inasprimento delle barriere doganali verso questo rilevante mercato per l’export regionale. Ad esempio, nello scenario intermedio corrispondente a dazi pari al 20%, solo un terzo delle imprese che attualmente esportano verso gli USA registrerebbe una riduzione del MOL inferiore al 5%, per circa la metà possiamo invece registrare una riduzione fra il 5% e il 10%, e infine superiore nei restanti casi (Tabella 1.5).

Tabella 1.5 Imprese e addetti per percentuale di riduzione del Margine Operativo Lordo

% Riduzione del Margine Operativo Lordo	Numero di imprese	Addetti
Inferiore al 5%	2.247	31.311
Tra il 5% e il 10%	3.359	94.841
Tra il 10% e il 25%	410	8.476
Tra il 25 e il 50%	167	3.427
Tra il 50 e il 100%	98	1.306
Superiore al 100%	77	843
TOTALE	6.358	140.204

Fonte: stime IRPET

1.5 Il mercato del lavoro

Il mercato del lavoro in Toscana continua a mostrare complessivamente una dinamica positiva (+2,5% gli addetti nel 2024), seppure in un contesto di progressivo rallentamento dell'espansione (+1,9% gli addetti nel primo trimestre 2025). Il saldo tra avviamenti e cessazioni rimane positivo (sono 26mila le posizioni di lavoro create nel 2024), a dimostrazione della capacità di tenuta del sistema occupazionale

regionale, sebbene sia in flessione rispetto alle dinamiche precedenti (erano 38mila le posizioni create nel 2023). Nel primo trimestre del 2025, sempre su base tendenziale, le posizioni di lavoro create sono 4mila in meno (-10,7%). L'evoluzione recente del mercato del lavoro in Toscana mostra andamenti disomogenei tra i diversi comparti produttivi. In particolare, il settore manifatturiero evidenzia segnali di crescente difficoltà, che si riflettono sia sul versante delle assunzioni sia su quello dell'utilizzo degli strumenti di sostegno al reddito. Le assunzioni nel manifatturiero risultano in significativa flessione rispetto agli anni precedenti (-2,6% nel primo trimestre 2025, che si aggiunge al -9,2% registrato nel 2024), a conferma del rallentamento della domanda di lavoro in un comparto strutturalmente esposto alle tensioni sui mercati internazionali. Contestualmente, cresce in maniera rilevante il ricorso alla cassa integrazione e ad altri strumenti di integrazione salariale: nei primi tre mesi del 2025, almeno 14mila lavoratori hanno beneficiato di una misura di sostegno al reddito, tra Cassa Integrazione Ordinaria (CIGO) e Fondo di Solidarietà Bilaterale per l'Artigianato (FSBA). Si tratta di un incremento marcato rispetto allo stesso periodo del 2024, in cui i beneficiari erano meno di 7mila, e del 2023, con poco più di 4mila lavoratori interessati. Questo trend conferma un peggioramento progressivo della congiuntura nel comparto industriale. Parallelamente, nel corso del 2024 si è osservato un aumento dei licenziamenti per motivi economici: +864 unità rispetto all'anno precedente, un dato spinto principalmente dal settore industriale (+1.148). Particolarmente rilevante risulta il contributo del comparto moda, che da solo ha registrato un incremento di +1.022 licenziamenti, testimoniando la vulnerabilità di un settore ad alta intensità di manodopera e fortemente influenzato dalla contrazione della domanda e dall'instabilità del commercio internazionale. Nonostante queste criticità, tra i lavoratori dipendenti si conferma una tendenza strutturale verso una maggiore stabilità occupazionale. Prosegue infatti la crescita degli occupati con contratti a tempo indeterminato, un elemento che suggerisce un parziale riequilibrio nella composizione qualitativa dell'occupazione regionale. Nel complesso, la congiuntura del mercato del lavoro toscano si presenta eterogenea e articolata, caratterizzata da dinamiche divergenti tra stock e flussi. Mentre lo stock degli occupati continua a registrare una crescita, i flussi in entrata – e in particolare gli avviamenti – risultano in calo. Questo disallineamento rappresenta emblematicamente una fase di equilibrio instabile, in cui la resilienza del mercato del lavoro convive con il rischio di un possibile arretramento.

1.6 Le condizioni di vita percepite dalle famiglie toscane

Nel 2025, la percezione soggettiva della condizione economica da parte delle famiglie toscane restituisce un quadro in chiaroscuro, segnato da alcuni segnali di miglioramento rispetto agli anni precedenti, ma ancora permeato da una diffusa incertezza. Le famiglie sembrano riconoscere che la fase più acuta dell'inflazione e del rallentamento della crescita è stata superata, ma permane un atteggiamento di cautela, che condiziona le aspettative future e il clima generale di fiducia. Dall'indagine condotta nel quadro del Rapporto annuale emergono alcuni cambiamenti significativi. Cala in modo marcato la quota di famiglie che si definisce "povera" o "molto povera", scesa al 9,7% nel 2025 rispetto all'11,4% del 2024 e al 15,5% del 2023. Cresce, parallelamente, la fascia intermedia – quella che non si riconosce né nella povertà né nel benessere – a conferma di un parziale riassorbimento delle condizioni più critiche. Migliora anche la capacità di gestione del bilancio familiare: la quota di chi dichiara di arrivare a fine mese con difficoltà scende dal 56,3% al 48,5%, mentre aumentano le famiglie che riescono a farlo con una certa facilità (dal 43,7% al 51,5%). Nonostante questi segnali incoraggianti, la fiducia nel futuro resta debole. Solo il 7,0% delle famiglie si dichiara ottimista rispetto alla propria condizione economica nei prossimi 12 mesi, in netto calo rispetto al 13,6% del 2024. La quota di chi prevede un peggioramento resta elevata (22,7%), mentre cresce significativamente il numero di famiglie che non si aspetta cambiamenti (dal 63,1% al 70,7%), evidenziando un atteggiamento di attesa e prudenza. A pesare sulle aspettative contribuiscono anche le difficoltà che una quota del tutto non trascurabile di famiglie dichiara nel far fronte ad alcune voci di

spesa: ad esempio, per il consumo di farmaci o per le visite mediche (25,0% dei rispondenti), per l'utilizzo dei trasporti (11,0%), per l'acquisto materiale scolastico (8,4%) o per il mantenimento dei figli (4,4%). Il 29,4% dichiara di non potersi permettere una vacanza l'anno. Una famiglia su cinque non sarebbe in grado di far fronte a una spesa imprevista di 2mila euro, e una su sei ad un esborso di 800 euro. Nel complesso, il quadro che emerge è quello di una società che percepisce un miglioramento rispetto agli anni più critici, ma che non si sente ancora al sicuro. La fiducia è un capitale ancora fragile, frenato da tensioni internazionali, politiche protezionistiche inasprite e timori persistenti sul piano economico e sociale. Il miglioramento c'è ma resta incerto, distribuito in modo non uniforme, e fatica a tradursi in una reale spinta verso l'ottimismo.

4.3 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

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:

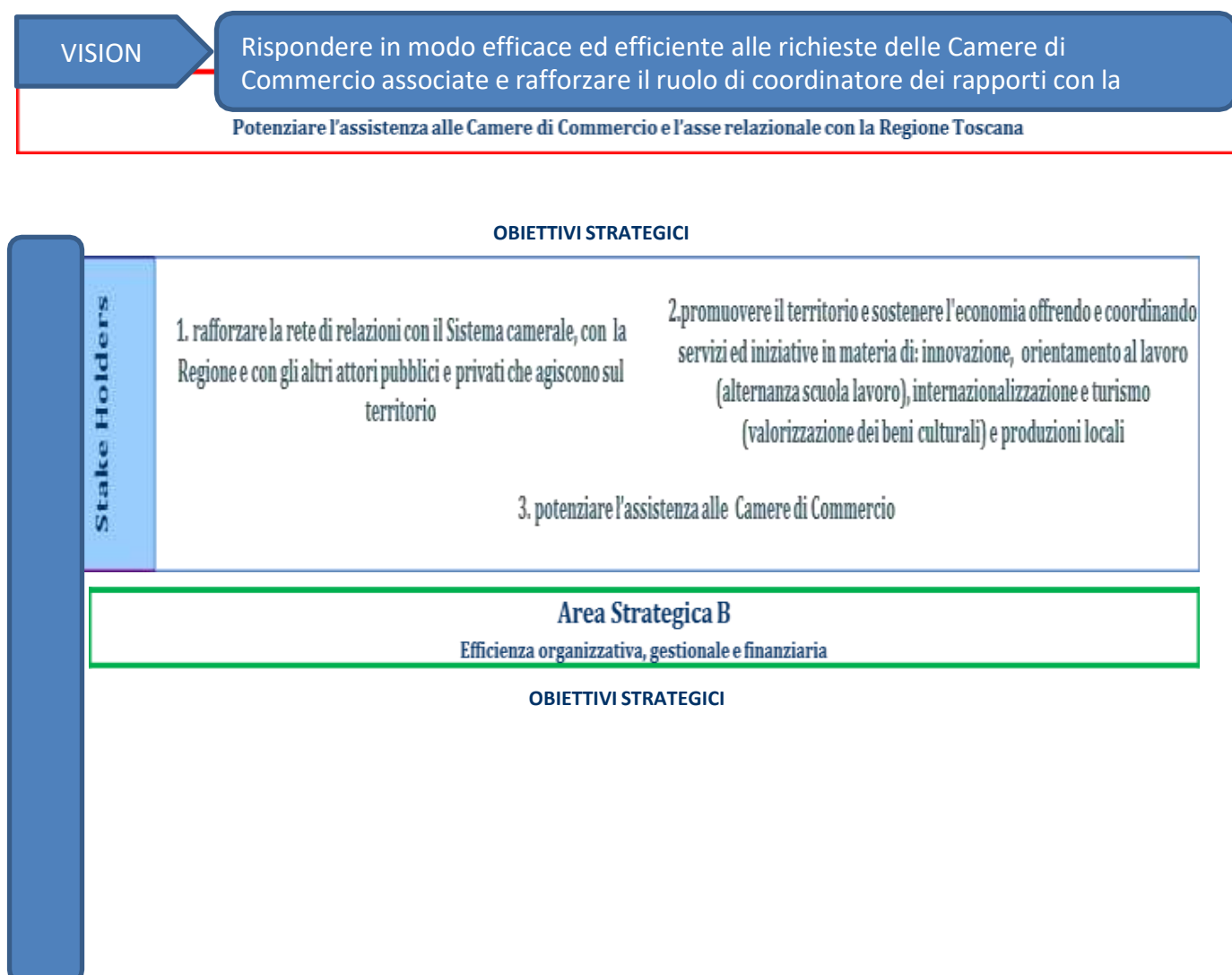
- **Stakeholders**: prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli

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>

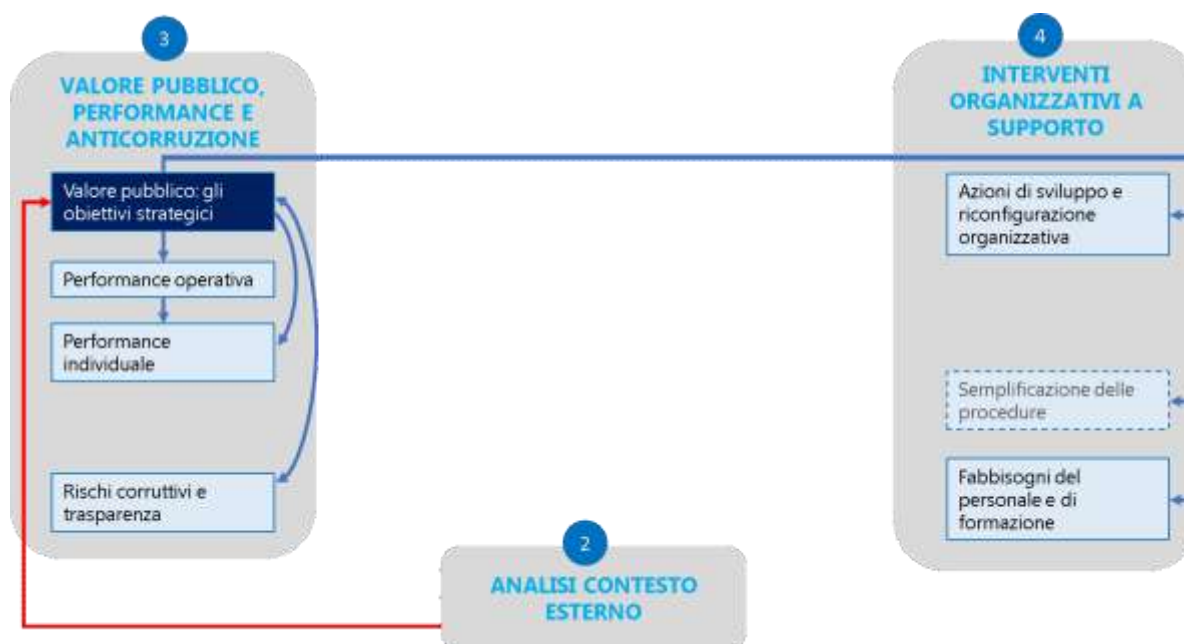
Gli indicatori che misurano il raggiungimento dell'obiettivo strategico possono essere afferenti a diverse dimensioni della performance, caratterizzandosi per **molteplicità** e **multidimensionalità**. Ciò significa che ogni obiettivo strategico può essere misurato da più indicatori e che possono coprire 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 sia 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.

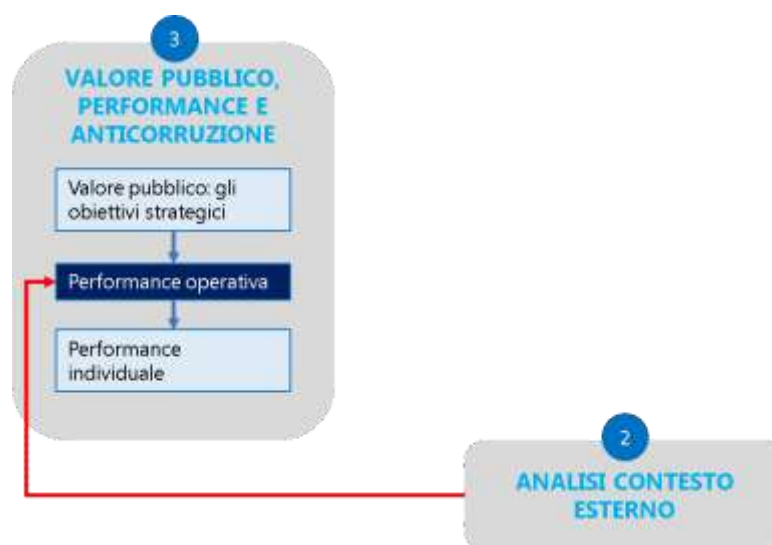
Unioncamere Toscana, in quanto parte del Sistema Camerale, risente del particolare momento di riordino normativo del sistema stesso. La riduzione delle risorse finanziarie (il decalage del diritto annuale incide sul contributo dovuto dalle Camere di Commercio alle Unioni Regionali) ed umane, l'incertezza 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 2026, 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 2026.

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.



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:

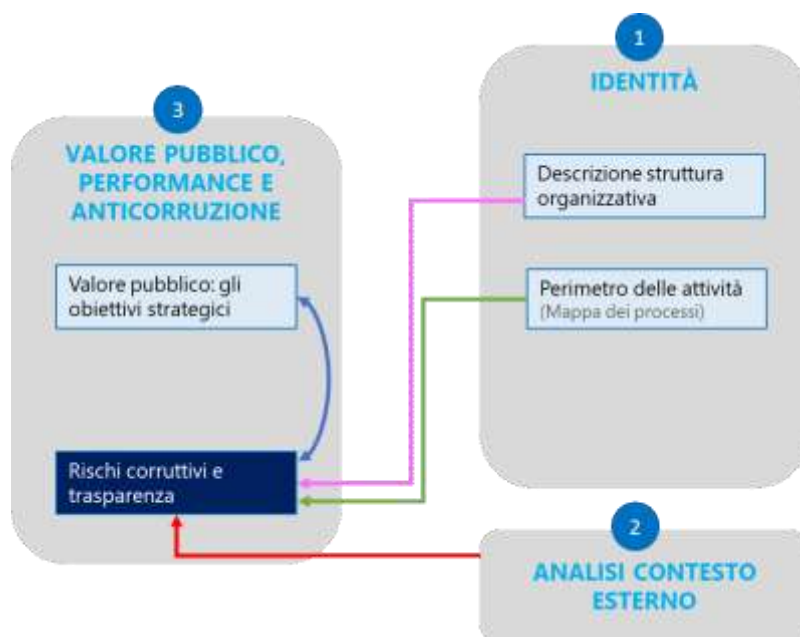
- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo → valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati, ossia dei risultati realizzati (peso 40);
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali → valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati, ossia dei 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.



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.

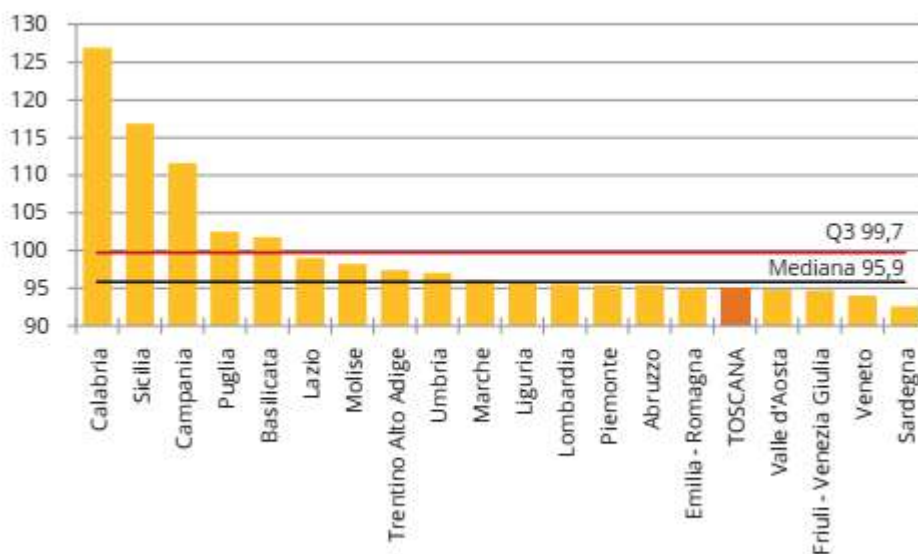
L'IRPET ha valutato il profilo di concorrenzialità ed efficienza dei contratti di lavori pubblici del PnRR/PnC le cui gare sono state avviate nel periodo 2022-2023. Prendendo a riferimento 5 indicatori di particolare interesse per la misurazione dell'efficienza del mercato dei contratti, si è osservata 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.

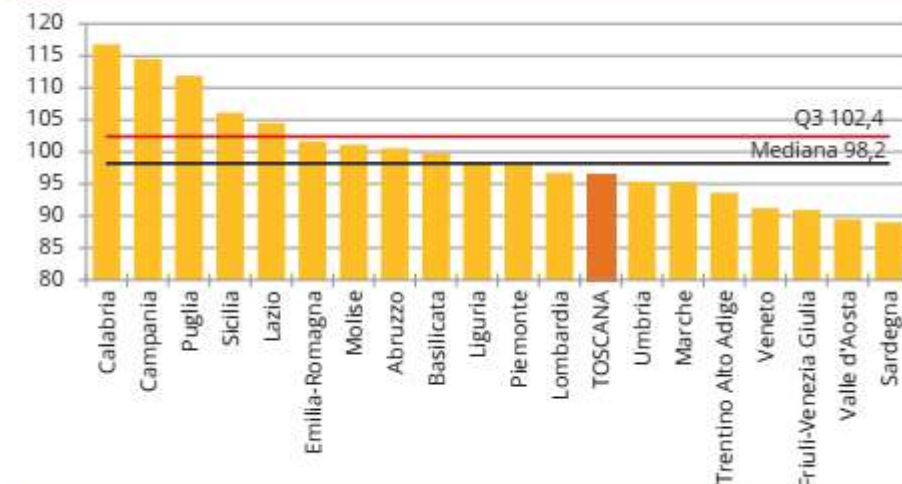
Grafico 5.2
Indice di presenza oggettiva mafiosa



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.

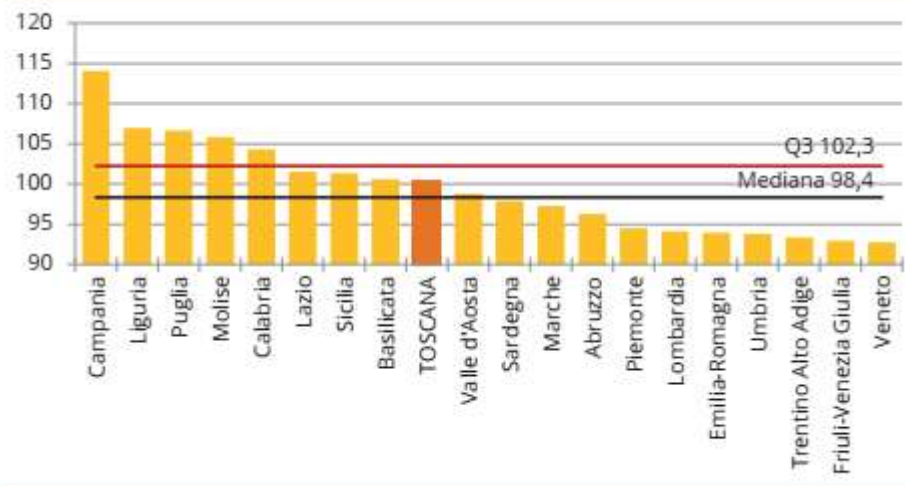
Grafico 5.3
Indice controllo del territorio



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

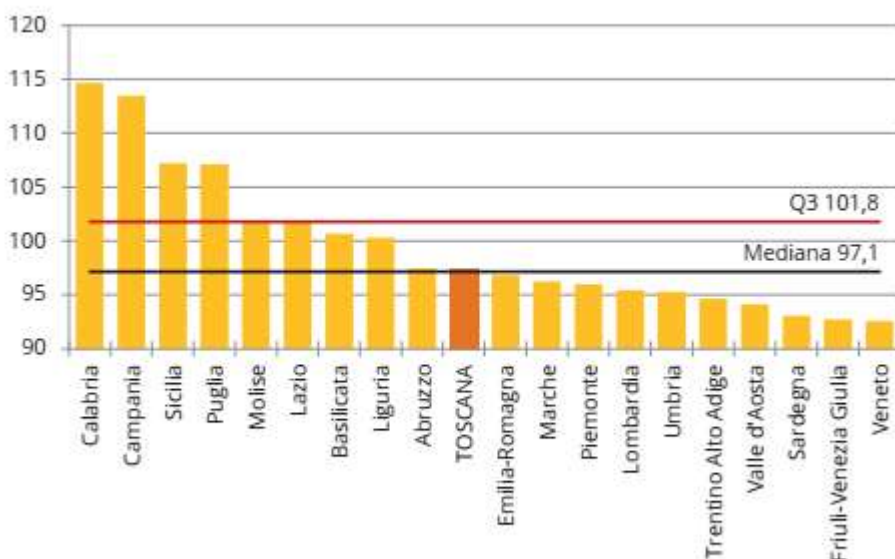


Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT, ANBSC, IPERICO

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

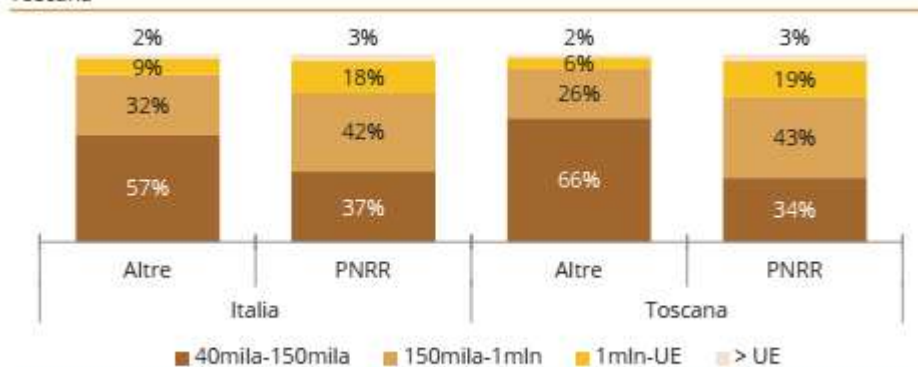
I profili di anomalia dei mercati locali degli appalti assumono particolare pregnanza nella congiuntura attuale caratterizzata dall'implementazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Le ingenti risorse allocate dal PNRR e dal PNC si stanno infatti gradualmente traducendo in avvio di procedure (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 offerte¹. 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 PNRR².

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.

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

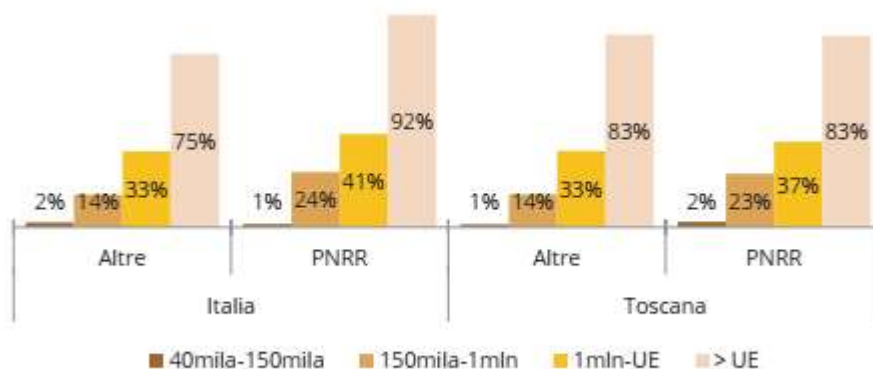


Fonte: elaborazioni su Open Data ANAC e dati Osservatorio Regionale Contratti Pubblici Regione Toscana

¹ 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>).

² 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 8.2
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)³.

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.

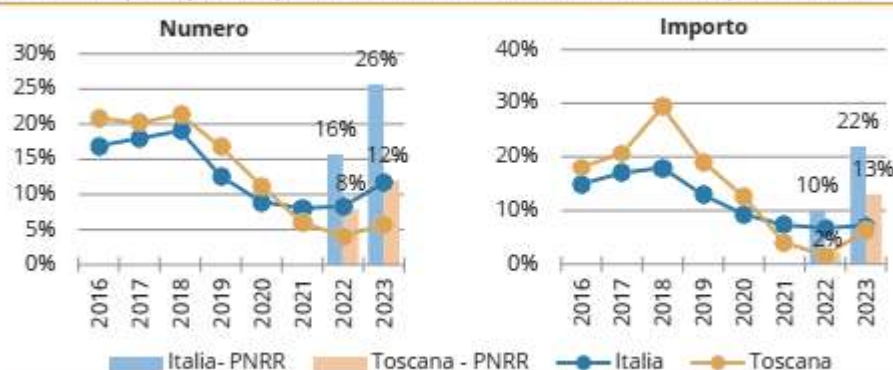
In Toscana, come nel resto del Paese, il numero e l'importo delle procedure avviate dalle Centrali uniche di Committenza intercomunali è cresciuto a partire dal 2016 a seguito della riforma del Codice (D.Lgs 50/2016) per poi diminuire dal 2019 anche a seguito dell'approvazione del Decreto Sblocca Cantieri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

³ 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.

Grafico 8.3

Quota numero e Importo delle procedure avviate da Centrali Uniche di Committenza inter-comunali (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

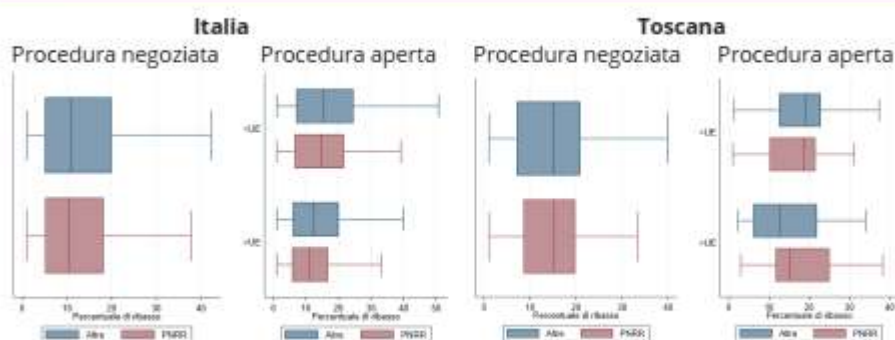


Fonte: elaborazioni su Open Data ANAC e dati Osservatorio Regionale Contratti Pubblici Regione Toscana

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.

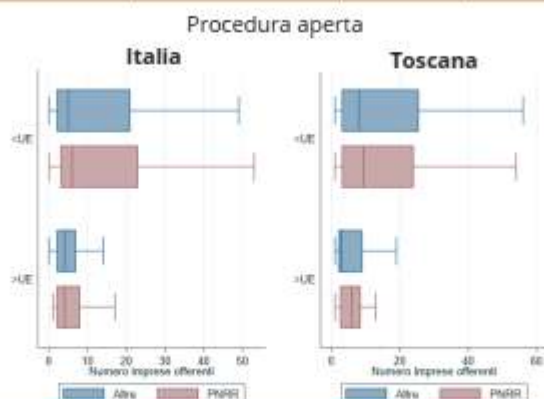
Grafico 8.4

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

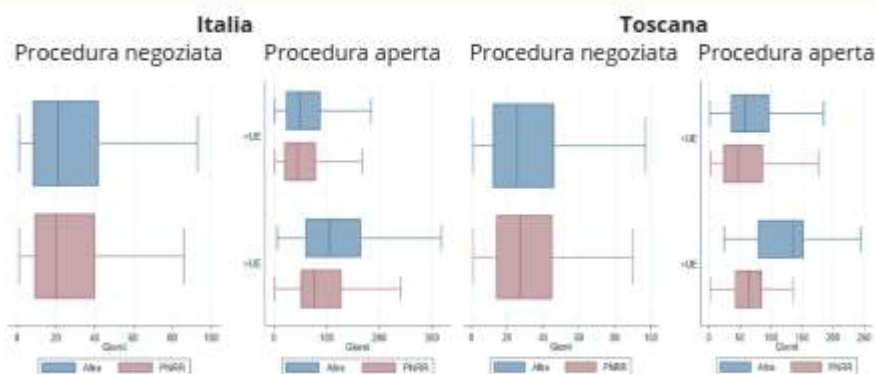
Grafico 8.5
Distribuzione del numero di imprese offerenti nelle procedure aperte. Italia e Toscana



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 2026-2028.

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.

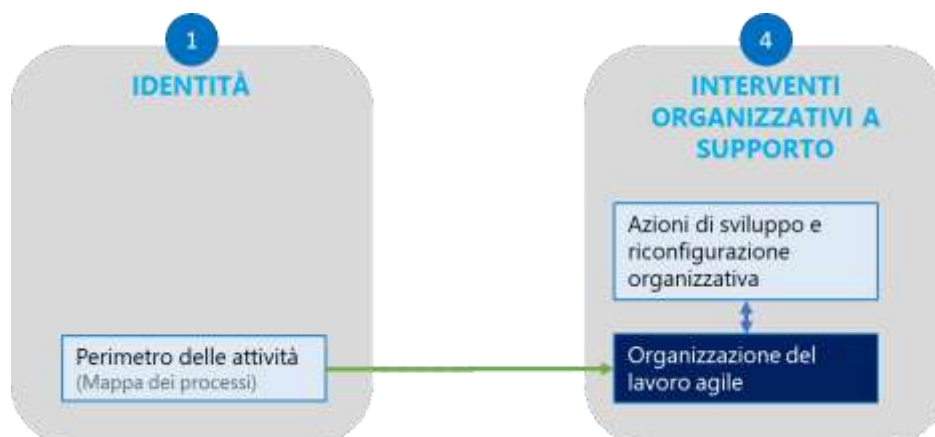
4.4 INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

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 2026:

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.

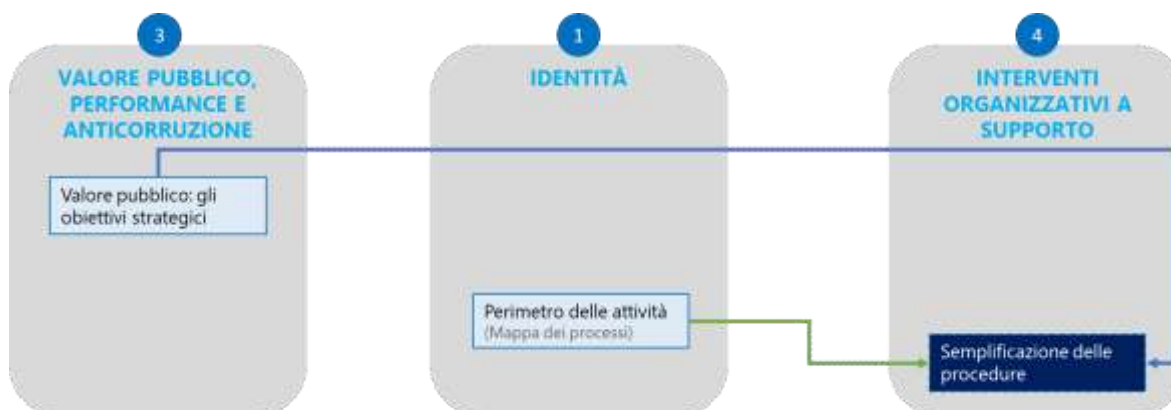
Formazione per aggiornamento:

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



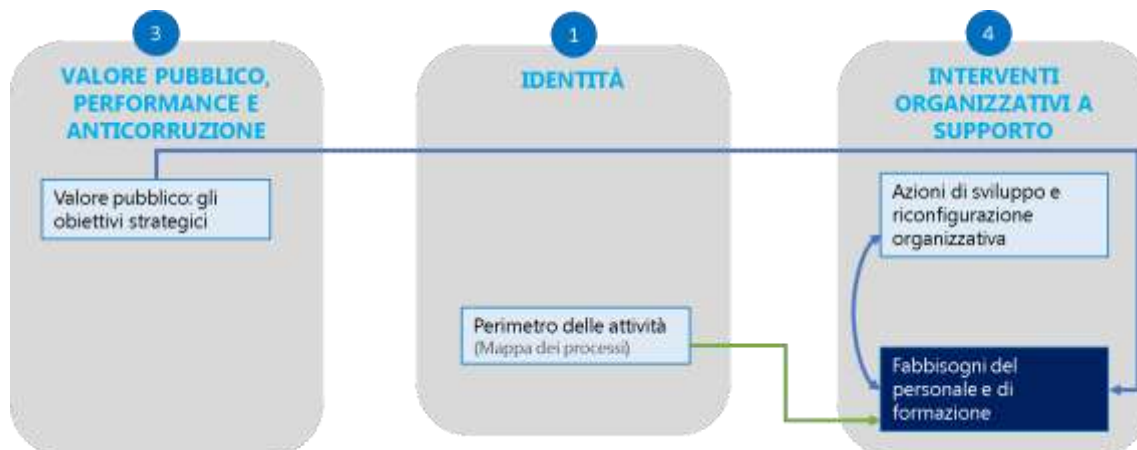
potranno essere realizzate attività formative per il personale avvalendosi di strutture specializzate, anche nell'ambito del sistema camerale, e di professionalità presenti all'interno delle Camere toscane.

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 sostanzialmente 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	Costo personale in servizio (unità)
Dirigenza	1	1 in aspettativa	0
Area dei funzionari	6	0	0
Area degli istruttori	4	1	25.913,90
Area degli operatori esperti	1	0	0
Totale	12	2, di cui 1 in aspettativa	25.913,90

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	6	197.812,02
Istruttori	4	116.423,01
Operatori Esperti	1	26.921,96
Totale	12	402.705,37

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									
	2021		2022		2023		2024		2025	
	N.	Costo	N.	Costo	N.	Costo	N.	Costo	N.	Costo
Dirigenti		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Funzionari		0,00		0,00		0,00	1	31.468,55	1	31.228,57
Istruttori		0,00	1	31.115,12	0	0,00		0,00		0,00
Operatori Esperti		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Totale	0	0,00	1	31.115,12	0	0,00	0	31.468,55	1	31.228,57

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 € 93.812,24, 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.

Per avere un quadro più completo si riportano le cessazioni che, secondo la vigente normativa, si verificheranno nel triennio 2026-2028:

Area di appartenenza	CESSAZIONI TRIENNIO 2026 -2028					
	2026		2027		2028	
	Numero	Costo	Numero	Costo	Numero	Costo
Dirigenti	1	60.491,57		0,00		0,00
Funzionari				0,00		0,00
Istruttori		0,00		0,00		0,00
Operatori Esperti		0,00		0,00		0,00
Totale	1	60.491,57	0	-	0	-

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 2026-2028:

Area	Unità in dotazione	Unità in servizio	2026		2027		2028	
			unità	costo	unità	costo	unità	costo
Dirigenza	1	1 in aspettativa						
Funzionari	6	0	2	65.937,34				
Istruttori	4	1	1	30.169,70				
Operatori esperti	1	0	0	-				
Totale	12	2 (di cui 1 in aspettativa)	2	96.107,04	0		0	-

NORMATIVE VIGENTI IN MATERIA DI ASSUNZIONI PER LE CAMERE DI COMMERCIO

L'art. 1 – comma 450 – della Legge 30.12.2018, n. 145, ha introdotto all'art. 3 del D. Lgs. 25.11.2016, n. 219, il comma 9 bis:

A decorrere dal 1° gennaio 2019 e fino al completamento delle procedure di mobilità di cui al presente articolo, le camere di commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica.

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

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

La Corte dei Conti, con deliberazione n. 17/2019 Sezione delle Autonomie, ha enunciato il seguente principio di diritto:

- i valori economici delle capacità assunzionali 2019-2021 per il personale dirigenziale e non dirigenziale riferiti alle cessazioni dell'anno precedente possono essere cumulati fra loro al fine di determinare un unico budget complessivo utilizzabile indistintamente per assunzioni riferite



ad entrambe le tipologie di personale, dirigenziale e non, in linea con la programmazione dei fabbisogni di personale e nel rispetto dei vincoli finanziari previsti dalla legislazione vigente.

Sulla base di indicazioni formulate da Unioncamere:

- la spesa per il personale part time cessato dal servizio è calcolata rilevando la spesa effettiva, come previsto nel parere della Corte dei Conti Lombardia n. 347/2014.

La Legge di Bilancio n. 207 del 30 dicembre 2024 ha modificato l'art. 14 comma 7 del D.L. 95/201213 convertito in Legge 135/2012, prevedendo che

- le cessazioni dal servizio per processi di mobilità vengano calcolate come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle assunzioni o il numero delle unità sostituibili in relazione alle limitazioni del turn over.

Dalla norma in esame è adesso possibile considerare cessazioni le procedure di mobilità attivate successivamente alla data di entrata in vigore della legge e potranno sempre essere calcolate come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle assunzioni. Al contempo l'acquisizione di personale per processi di mobilità in entrata avverranno nei limiti delle facoltà assunzionali disponibili a legislazione vigente.

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 per l'anno 2026.

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.

Sulla base di quanto premesso l'Ente, in un'ottica di rendere di nuovo autonoma la struttura operativa, ravvisa la necessità di acquisire personale con un'alta specializzazione in ambito contabile e contrattualistico ritenendo percorribile anche la strada del concorso pubblico, in modo da consentire poi

all'unico dipendente in servizio di poter procedere ad una procedura comparativa per il passaggio tra le aree per ricoprire un ruolo più adeguato nello svolgimento delle funzioni proprie dell'Unioncamere in ambito promozionale e di rappresentanza delle altre Camere toscane.

L'ulteriore figura di supporto nell'area degli Istruttori, sarà plausibile assumerla nel corso del 2026.

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.