



UNIONCAMERE TOSCANA

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2025

Presentazione

La Relazione sulla Performance sull'anno 2025 è il documento che completa il Ciclo di Gestione della Performance. Il D.Lgs. n. 150 del 27.10.2009 attribuisce alla Relazione sulla Performance la funzione di evidenziare, a consuntivo, i risultati della performance organizzativa ed individuale rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione.

La Relazione sulla Performance costituisce, pertanto, il rendiconto del Piano della Performance, rappresentando il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, strategici ed operativi e individuali in esso previsti, nonché gli eventuali scostamenti rilevati. A tal fine, rappresenta il collegamento tra la Relazione Previsionale e Programmatica ed il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa ed individuale, in quanto è dai documenti di programmazione che sono stati ricavati gli obiettivi e verificato il perseguimento degli stessi.

La Relazione sulla Performance consente inoltre di rendere conto agli *stakeholder*, in un'ottica di trasparenza ed *accountability*, delle risultanze di *performance* del periodo di riferimento. A tale proposito è importante sottolineare come nella stesura del documento siano stati rispettati i principi generali di trasparenza, semplicità espositiva, veridicità e verificabilità.

Le Unioni Regionali delle Camere di Commercio, come previsto dall'art. 1, comma 2, Legge n. 580/1993, fanno parte del Sistema Camerale e la presente Relazione si colloca dunque all'interno di un contesto che negli ultimi anni ha subito profondi cambiamenti, sia per Unioncamere Toscana che per l'insieme del Sistema camerale toscano.

Nonostante negli ultimi anni l'Unione ha vissuto una condizione di incertezza legata al suo futuro, è sempre stato centrale l'impegno dell'Ente per migliorare la capacità di coordinamento, di rappresentanza e di supporto alle attività dei propri *stakeholder*, nella logica di "fare sistema", razionalizzando le spese e perseguendo criteri di economicità e funzionalità.

Il Segretario Generale
Mario Del Secco

Il Presidente
Massimo Guasconi

Sommario

1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli <i>stakeholder</i>	4
2. Il quadro normativo	4
3. Il contesto esterno di riferimento	6
4. L'Amministrazione	15
4.1 Le risorse umane	15
4.2 Elenco delle attività	18
5. Il Piano delle Performance in sintesi	18
5.1 I risultati raggiunti	18
5.2 Le criticità e le opportunità	20
6. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	20
6.1. Albero delle Performance	20
6.2 Obiettivi strategici	23
6.3. Obiettivi operativi	25
6.4 Obiettivi individuali	26
7. LA DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	27

1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli *stakeholder*

La presente sezione illustra, in maniera sintetica, le informazioni di supporto ad una analisi consapevole dei risultati della performance che verranno rappresentati più nel dettaglio nei paragrafi che seguono. I destinatari di tali informazioni sono prevalentemente gli *stakeholder* esterni.

Per facilitare la lettura del documento, sono qui proposte informazioni di sintesi circa il contesto esterno nel quale si è svolta l'attività dell'ente, i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'amministrazione, i risultati finali raggiunti e le principali criticità o elementi di merito che si sono manifestati nel corso del 2024.

Essendo la Relazione sulla Performance un documento consuntivo rispetto al Piano della Performance, si rimanda a quest'ultimo per una analisi approfondita e preventiva delle informazioni integrative sinteticamente illustrate di seguito.

Link del Piano della Performance 2025-2027 di Unioncamere Toscana:

<https://www.unioncamere-toscana.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/>

2. Il quadro normativo

Il Governo con l'adozione del D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 219, recante "Attuazione della delega di cui all'art. 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura" ha previsto per le Camere di Commercio e per le Unioni Regionali un profondo processo di razionalizzazione e di accorpamento, scandito in un procedimento, primo fra tutti ricondurre il numero complessivo delle Camere di Commercio entro il limite di 60, tenendo conto di una serie di criteri predefiniti.

In attuazione di quanto stabilito, il Ministro dello sviluppo economico, con proprio decreto 8.8.2017, ha provveduto, tenendo conto della proposta di Unioncamere, alla rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, all'istituzione delle nuove

Camere di Commercio, alla soppressione delle Camere interessate dal processo di accorpamento e razionalizzazione ed alle altre determinazioni conseguenti.

Per quanto riguarda segnatamente le Unioni Regionali, il D.Lgs. 219/2016 ha riscritto l'art. 6 della Legge n. 580/1993, dedicato a tali enti, ed in sintesi stabilisce:

- Le Unioni Regionali, da Enti obbligatori, divengono Enti facoltativi: le Unioni possono infatti essere istituite solo nelle circoscrizioni regionali in cui sono presenti almeno tre Camere di Commercio ed a condizione che via sia il consenso di tutte le Camere presenti.
- Costituzione e mantenimento delle Unioni Regionali sono sottoposti ad ulteriori vincoli: una apposita relazione programmatica, da trasmettere al Ministero dello sviluppo economico, dovrà dimostrare l'economicità della struttura e gli effetti di risparmio rispetto alle altre possibili soluzioni di svolgimento delle relative attività.

A ciò si aggiunge che le Camere di Commercio, soggetti che istituzionalmente finanziano le Unioni Regionali, hanno subito un progressivo e drastico decremento delle loro entrate, a seguito degli incisivi tagli apportati sul diritto annuale dai recenti provvedimenti legislativi.

Tutto ciò ha reso estremamente incerto sia il ruolo, sia la stessa sopravvivenza delle Unioni Regionali nell'ambito del panorama istituzionale; con conseguenti inevitabili ripercussioni sulle attività oggetto di programmazione.

Per quanto concerne la Toscana, concluso il processo di accorpamento, di fatto, viene ridisegnato sul territorio regionale il nuovo assetto definitivo del sistema camerale che vede associate ad Unioncamere Toscana cinque camere di commercio costituite e pienamente operanti: CCIAA Firenze, CCIAA Arezzo-Siena, CCIAA Maremma e Tirreno, CCIAA Pistoia-Prato e CCIAA Toscana nord-ovest.

3. Il contesto esterno di riferimento¹

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.

Il quadro macroeconomico

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

¹ Banca d'Italia, Economie regionali -L'economia della Toscana -Aggiornamento congiunturale, Numero 31 - novembre 2024.

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.

Il quadro macroeconomico

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.

Il quadro macroeconomico

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

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.

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. L'Amministrazione

Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2025, nella presente sezione viene proposto un quadro sintetico dei principali elementi qualitativi e quantitativi caratterizzanti Unioncamere Toscana. Tuttavia, a differenza di quanto effettuato in sede di pianificazione, le variabili di seguito illustrate, seguendo una articolazione rispetto alla natura della dimensione di analisi, assumono rilievo al fine dell'interpretazione dei risultati di performance, organizzativa ed individuale, raggiunti al termine del periodo amministrativo.

4.1 Le risorse umane

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:

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;

di incaricare il Segretario Generale di porre in essere le azioni necessarie alla ridefinizione delle attività dell'Unione che dovranno sostanzarsi a regime, una volta terminata la fase transitoria legata all'entrata in vigore della normativa di riordino delle Camere di Commercio, in quelle definite dal Comitato dei Segretari Generali, come in narrativa riportate".

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

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

In virtù dell'inquadramento del personale nel nuovo sistema di classificazione ex C.C.N.L. 16.11.2022, risulta la seguente dotazione organica:

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

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

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

La consistenza del personale è evidentemente ridotta ai minimi termini. Ciò è conseguenza di una serie di cessazioni dal servizio e di trasferimenti per mobilità presso altre pubbliche amministrazioni, a fronte dei quali non sono state intraprese procedure finalizzate all'assunzione di unità volte a sostituire quelle venute a mancare. È evidente che nel corso degli ultimi anni per il personale che a vario titolo è cessato dal servizio non si è provveduto ad alcuna assunzione di personale a tempo indeterminato.

Nonostante la drastica riduzione di personale, la struttura è comunque riuscita a

far fronte a tutti gli adempimenti pur sempre nella difficile situazione organizzativa.

È necessario sottolineare che il dirigente attualmente in comando nel corso del 2026 raggiunge i requisiti per la pensione di vecchiaia, pertanto si è già provveduto con la rescissione unilaterale del contratto di lavoro.

4.2 Elenco delle attività

La rappresentazione delle attività e dei servizi resi da Unioncamere Toscana nell'esercizio del proprio ruolo istituzionale ha lo scopo di individuare i processi primari e di supporto dell'Unione Regionale.

ATTIVITA' DI SUPPORTO E PROMOZIONE

- ☞ Attività di coordinamento per relazioni con la Regione Toscana
- ☞ Attività di coordinamento regionale per i progetti relativi alla maggiorazione del diritto annuale
- ☞ Coordinamento progetti sul fondo perequativo
- ☞ gestione società partecipate
- ☞ comunicazione e rapporti con la stampa
- ☞ organizzazione di corsi di formazione per il personale interno ed il personale del Sistema camerale
- ☞ gestione della Segreteria della Commissione Regionale per l'Artigianato (CRAT)
- ☞ gestione dei [gruppi di lavoro intercamerali](#)

5. Il Piano delle Performance in sintesi

5.1 I risultati raggiunti

La misurazione e la valutazione della performance è volta a garantire la buona amministrazione dell'Ente, il miglioramento della qualità dei servizi, la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

La Relazione sulla Performance è il documento conclusivo di tutto il ciclo della performance, evidenziando – a consuntivo e con riferimento all'anno precedente – i risultati conseguiti (organizzativi e individuali) rispetto agli obiettivi programmati.

Come sarà meglio dettagliato di seguito, ad ogni obiettivo è stato abbinato uno o

più indicatori misurabili. Qualora ad un obiettivo siano stati abbinati più indicatori, il risultato è stato calcolato mediante la media aritmetica semplice (pesi equivalenti) degli indicatori assegnati.

I risultati di *performance* raggiunti nel 2025 sono stati misurati e valutati seguendo il medesimo approccio metodologico che ha supportato la stesura degli obiettivi strategici, garantendo trasparenza ed intelligibilità nel rapporto con gli interlocutori dell'Ente.

La misurazione dei risultati prevede una scala di intervalli volta a determinarne il livello di realizzazione dell'obiettivo rispetto al target prefissato:

 raggiungimento dell'obiettivo (>90%)

 parziale raggiungimento dell'obiettivo (>80% e <90%)

 non raggiungimento dell'obiettivo (<80%)

I risultati raggiunti, con riferimento agli obiettivi strategici, sono riportati sinteticamente nella seguente tabella:

OBIETTIVI STRATEGICI	6	100%
CONSEGUITI	6	100%
CONSEGUITI IN PARTE	0	0%
NON CONSEGUITI	0	0%

Per quanto riguarda invece gli obiettivi operativi, il quadro di sintesi è il seguente:

OBIETTIVI OPERATIVI	4	100%
CONSEGUITI	3	100%
CONSEGUITI IN PARTE	1	97%
NON CONSEGUITI	0	0%

Il quadro completo ed analitico sia degli obiettivi strategici che di quelli operativi è presentato in maggior dettaglio nel cap. 2.

Per quanto attiene invece al livello di raggiungimento degli obiettivi individuali, si rimanda in particolare al par. 2.4.

5.2 Le criticità e le opportunità

La prosecuzione del percorso di riforma del Sistema Camerale ha generato, nel 2025, crescenti difficoltà nella gestione ordinaria dell'Unione Regionale e, ancora di più, nella definizione di una visione strategica di lungo periodo per l'Ente.

La riduzione delle risorse disponibili è proseguita, in particolare, la prosecuzione di aspettative del personale che, in assenza di turnover, ha avuto il fine di conseguire una stabilità nella riduzione dei costi di struttura.

L'Ente ha visto negli ultimi anni un continuo avvicinarsi di Segretari Generali e una continua diminuzione del personale, che per vari motivi è cessato dal servizio senza alcun turn over di personale, si conta infatti ad oggi un solo dipendente in servizio. Tutto ciò, prolungato nel tempo, ha causato la mancanza di una organizzazione strutturale adeguata al perseguimento di obiettivi più sfidanti e performanti.

6. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

6.1. Albero delle Performance

Unioncamere Toscana, in linea con le previsioni normative, propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione chiamata "Albero della Performance", schema che lega la politica dell'ente ai vari livelli in cui questa viene realizzata.

L'Albero della Performance, quindi, 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 proprie attribuzioni/competenze istituzionali.
- Mission: ragion 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 la successiva declinazione di 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 *mission* e la *vision*. La linea strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche, e la relativa definizione scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle Aree strategiche sono successivamente 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 perseguire con successo le proprie Aree strategiche, su un orizzonte temporale di riferimento di durata triennale.
- Obiettivi Operativi e Piani Operativi: dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc.).

La definizione di Obiettivi Individuali, in raccordo ed in coerenza con gli Obiettivi Strategici al fine di favorirne il perseguimento ed accrescere la *performance* organizzativa dell'Ente, consente infine di misurare, verificare e valutare la Performance Individuale.

In base a quanto stabilito dal Mandato Istituzionale e dalla *Mission*, Unioncamere Toscana intende provvedere alla promozione ed allo sviluppo del Sistema Camerale toscano, nell'ambito delle funzioni nel tempo attribuitele dalla Legge, dalla Regione Toscana e dalle Camere di Commercio toscane.

Unioncamere Toscana ha, quale obiettivo primario, quello di potenziare il sistema

di relazioni tra le Camere di Commercio e le istituzioni regionali. Provvede inoltre a confrontarsi con le Associazioni di Categoria per l'adozione di strategie comuni, stimola le attività del Sistema Camerale regionale, nell'ambito delle normative esistenti, attraverso un'opera continua di coordinamento e sviluppo. Si fa carico della promozione delle strategie di rete a favore del Sistema economico regionale, ed assicura l'omogeneo indirizzo di azione delle Camere toscane, nel rispetto della rispettiva autonomia e fornendo gli opportuni servizi di sistema.

In linea con quanto espresso dalla Mission Istituzionale di Mandato, la Vision di Unioncamere Toscana consiste nel rispondere in modo efficace ed efficiente alle richieste delle Camere di Commercio associate, in un contesto lavorativo in cui il personale sia pienamente coinvolto nelle attività e soddisfatto.

Attraverso un processo di scomposizione e di collegamento ideale tra gli elementi costituenti il Mandato, la *Mission* istituzionale e la *Vision*, Unioncamere Toscana ha quindi delineato le due seguenti Aree Strategiche di intervento, che caratterizzano in via prioritaria il proprio programma:

A

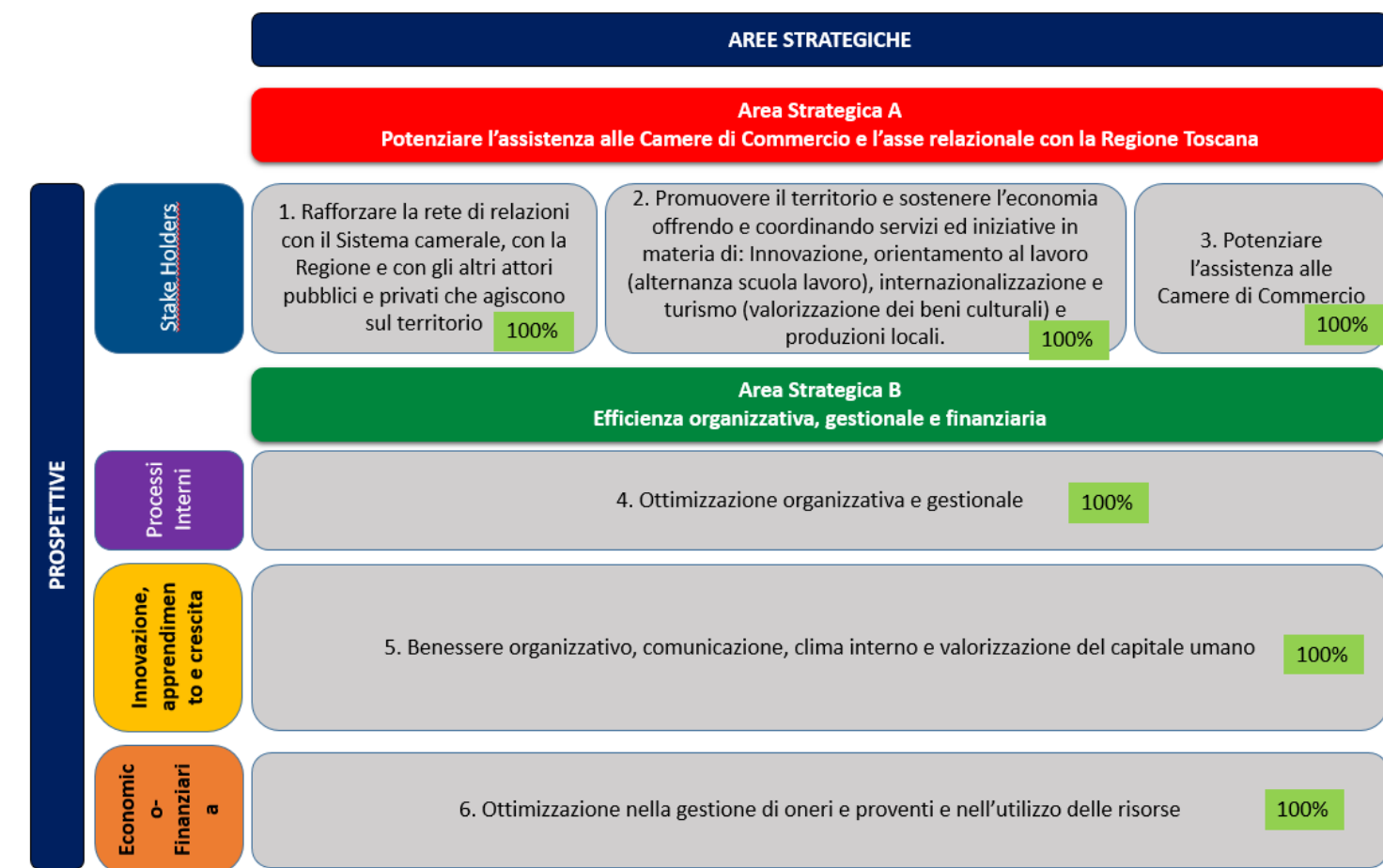
Potenziare l'assistenza alle Camere di Commercio associate e l'asse relazionale con la Regione Toscana

B

Efficienza organizzativa, gestionale e finanziaria

Le aree strategiche costituiscono dunque le principali linee di azione dell'ente, così come definite nel Programma Pluriennale di mandato e dal suo aggiornamento (RPP). Le priorità, e i corrispondenti obiettivi strategici, rappresentano la base per definire i programmi di intervento da realizzare durante il mandato. Rispetto alle aree strategiche sono pertanto definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Nella seguente mappa è riportato sinteticamente il grado di raggiungimento dei 6 obiettivi definiti dall'Ente in relazione alle due Aree strategiche individuate.



6.2 Obiettivi strategici

Di seguito vengono riportate informazioni analitiche relativamente al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente, presentando – per ciascuno degli obiettivi – il target atteso, i risultati conseguiti e la relativa percentuale di realizzazione ed evidenziando, con la scala cromatica precedentemente definita, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rispetto al target prefissato. Nel complesso, la performance realizzata nel corso del 2025 per quanto riguarda il conseguimento degli obiettivi strategici è pari al 100%.



Unioncamere Toscana – Obiettivi Strategici per l'anno 2025			
Stake Holders			
OBIETTIVO STRATEGICO 1: rafforzare la rete di relazioni con il Sistema camerale, con la Regione e con gli altri attori pubblici e privati che agiscono sul territorio			
Indicatori	2025	Rilevazione al 31/12/2025	Valutazione finale
n. di Associazioni che partecipano alle riunioni del CARC/ totale delle Associazioni (PIRA)	50%	50%	100%
Report sulle attività della CRAT ai fini rendicontazione (tenuta aggiornamento implementazione del portale, gestione della commissione per raccordo attività e funzionamento) (PIRA)	31/12/2025	31/12/2025	100%
Camere di Commercio partecipanti ai gruppi di lavoro/ N. di gruppi di lavoro istituzionali realizzati	≥4	5	100%
OBIETTIVO STRATEGICO 2: Promuovere il territorio e sostenere l'economia offrendo e coordinando servizi ed iniziative in materia di: Innovazione, orientamento al lavoro (alternanza scuola lavoro), internazionalizzazione e turismo (valorizzazione dei beni culturali) e produzioni locali.			
Indicatori	2025	Rilevazione al 31/12/2025	Valutazione finale
Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	30%	97%	100%
Report sull'attività svolta dalle Camere di Commercio rispetto al Progetto EEN e trasmissione della rendicontazione (PIRA)	31/12/2025	31/12/2025	100%
OBIETTIVO STRATEGICO 3: Potenziare l'assistenza alle Camere di Commercio			
Indicatori	2025	Rilevazione al 31/12/2025	Valutazione finale
Grado di soddisfazione per le attività/servizi realizzati a supporto delle CdC	≥ 2	2	100%
Processi Interni			
OBIETTIVO STRATEGICO 4: Ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Indicatori	2025	Rilevazione al 31/12/2025	Valutazione finale
Esecuzione piano fabbisogno del personale	31/12/2025	31/12/2025	100%
Innovazione Apprendimento e Crescita			
OBIETTIVO STRATEGICO 5: Benessere organizzativo, comunicazione, clima interno e valorizzazione del capitale umano			
Indicatori	2025	Rilevazione al 31/12/2025	Valutazione finale
Ore di formazione individuale fruita nell'anno	≥ 40	40,00	100%
Economico-Finanziaria			
OBIETTIVO STRATEGICO 6: Ottimizzazione nella gestione di oneri e proventi e nell'utilizzo delle risorse			
Indicatori	2025	Rilevazione al 31/12/2025	Valutazione finale
Data mandato di pagamento - data protocollo SDI fatture elettroniche (PIRA)	< 0	-9,00	100%
Proventi totali/ Oneri totali	≥1	1,11	100%
Costi di funzionamento B6) (eccetto spese organi) da consuntivo /costo di funzionamento B6) (eccetto spese organi) da preventivo	< 1	0,93	100%

RISULTATO COMPLESSIVO OBIETTIVI STRATEGICI 100%

6.3. Obiettivi operativi

Di seguito vengono riportate informazioni analitiche relativamente al grado di raggiungimento degli obiettivi operativi dell'Ente, presentando – per ciascuno degli obiettivi – il target atteso, i risultati conseguiti e la relativa percentuale di realizzazione ed evidenziando con la scala cromatica precedentemente definita il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rispetto al target prefissato. Nel complesso, la performance realizzata nel corso del 2025 per quanto riguarda il conseguimento degli obiettivi operativi è pari al 100%.

Unioncamere Toscana - Obiettivi operativi per l'anno 2025					
Stake Holders					
OBIETTIVO STRATEGICO 1: rafforzare la rete di relazioni con il Sistema camerale, con la Regione e con gli altri attori pubblici e privati che agiscono sul territorio					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Rilevazione al 31/12/2025	Valutazione finale
Consolidamento del ruolo di coordinamento nei confronti delle attività camerali	Rafforzare la rete di relazioni istituzionali coinvolgendo nel network oltre al sistema camerale, gli attori pubblici e privati che agiscono sul territorio	n. di Associazioni che partecipano alle riunioni del CARC/ totale delle Associazioni (PIRA)	50%	6,00	100%
		Report sulle attività della CRAT ai fini rendicontazione (tenuta aggiornamento implementazione del portale, gestione della commissione per raccordo attività e funzionamento) (PIRA)	31/12/2025	31/12/2025	100%
OBIETTIVO STRATEGICO 2: Promuovere il territorio e sostenere l'economia offrendo e coordinando servizi ed iniziative in materia di: Innovazione, orientamento al lavoro (alternanza scuola lavoro), internazionalizzazione e turismo (valorizzazione dei beni culturali) e produzioni locali.					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Rilevazione al 31/12/2025	Valutazione finale
Consolidamento del ruolo di coordinamento nei confronti delle attività camerali	Realizzazione del Progetto Vetrina Toscana	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	30%	97%	100%
Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali	Coordinamento delle iniziative di internazionalizzazione delle C.C.I.A.A nell'ambito del progetto EEN	Report sull'attività svolta dalle Camere di Commercio rispetto al Progetto EEN e trasmissione della rendicontazione (PIRA)	31/12/2025	31/12/2025	100%
Consolidamento del ruolo di coordinamento nei confronti delle attività camerali	Coordinamento delle iniziative di internazionalizzazione delle C.C.I.A.A nell'ambito della certificazione prodotti tipici	Invio elenchi dei tecnici ed esperti olio e vino DOP della regione Toscana	1	1	100%
	Coordinamento delle iniziative di internazionalizzazione delle C.C.I.A.A nell'ambito dell'attività marchi e brevetti	Servizio di primo orientamento marchi e brevetti	31/12/2025	31/12/2025	100%
OBIETTIVO STRATEGICO 3: Potenziare l'assistenza alle Camere di Commercio					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Rilevazione al 31/12/2025	Valutazione finale
Risposta alle esigenze camerali in ottica di efficienza ed efficacia della gestione degli incarichi	Customer satisfaction dei Segretari Generali, come risultato dell'indagine condotta nei confronti delle Cdc associate dell'attività /servizi svolti nell'anno. Rilevazione attraverso apposita scheda di rilevazione	Grado di soddisfazione per le attività/servizi realizzati a supporto delle Cdc	≥ 2	2	100%

Processi Interni					
OBIETTIVO STRATEGICO 4: Ottimizzazione organizzativa e gestionale					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Rilevazione al 31/12/2025	Valutazione finale
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	Ottimizzare la gestione del personale	Esecuzione piano fabbisogno del personale	31/12/2025	31/12/2025	100%
Innovazione Apprendimento e Crescita					
OBIETTIVO STRATEGICO 5: Benessere organizzativo, comunicazione, clima interno e valorizzazione del capitale umano					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Rilevazione al 31/12/2025	Valutazione finale
Interventi funzionali al miglioramento della produttività delle risorse umane	Implementazione di un sistema di formazione generalizzata per tutto il personale	Ore di formazione individuale fruita nell'anno	≥ 40	40	100%
Ciclo di gestione della performance	Sistemi di misurazione della performance di Ente e individuale	Relazione della Performance 2024	30/06/2025	26/06/2025	100%
Economico-Finanziaria					
OBIETTIVO STRATEGICO 6: Ottimizzazione nella gestione di oneri e proventi e nell'utilizzo delle risorse					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Rilevazione al 31/12/2025	Valutazione finale
Rispettare la prescrizione normativa adeguando i processi interni	Ritardo annuale dei pagamenti della Piattaforma di certificazione dei crediti, calcolato sulle fatture ricevute e scadute nell'anno precedente (art.1, commi 859, lett. B, e 861 della Legge 145/2018).	Data mandato di pagamento - data protocollo SDI fatture elettroniche (PIRA)	< 0	-9	100%

RISULTATO COMPLESSIVO OBIETTIVI OPERATIVI 100%

6.4 Obiettivi individuali

Presupposto dell'attività di valutazione sul conseguimento degli obiettivi individuali è la convinzione che il lavoro umano organizzato in qualsiasi campo di attività è sempre migliorabile a vantaggio sia di chi opera sia dei fruitori del servizio. La valutazione si configura, quindi, come strumento in grado di assicurare una maggiore trasparenza dei processi decisionali ed organizzativi, a beneficio sia dei lavoratori che del servizio finale.

Le finalità del sistema permanente di valutazione, pertanto, sono le seguenti:

1. migliorare le prestazioni dei dipendenti utilizzando la valutazione come stimolo;
2. premiare il merito individuale attraverso un riconoscimento economico;
3. disporre di adeguate informazioni per la gestione delle risorse umane (mobilità interne, formazione, affiancamento, ecc.);
4. attivare confronti diffusi sull'andamento dell'organizzazione, finalizzati all'introduzione di eventuali correttivi.

Oggetto del sistema di valutazione dei risultati sono le prestazioni individuali dei dipendenti in riferimento agli obiettivi predefiniti in un arco temporale di

riferimento (annuale o pluriennale) e le competenze. Gli obiettivi vengono definiti da Unioncamere Toscana annualmente a seguito dell'approvazione del budget e del Piano delle Performance, ed assegnati sia ai rispettivi gruppi di lavoro (Ente ed Area, con collegamento alla performance organizzativa) che ai singoli dipendenti. Gli obiettivi sono una declinazione dei programmi di Ente, ma anche obiettivi diversi, ritenuti comunque rilevanti per l'ambito organizzativo di riferimento. La Valutazione degli obiettivi presuppone l'impiego di specifiche misure di performance: indicatori che derivano dal sistema di controllo dell'Ente o comunque su indicatori che consentono una specifica misurazione.

Sulla base del Piano della Performance 2025-2027, gli obiettivi individuati sono stati pertanto assegnati agli Uffici e ai singoli dipendenti all'interno di un processo condiviso tra valutatori e valutati. Il riferimento specifico agli obiettivi del Piano ha reso più semplice a tutti i dipendenti la condivisione con gli obiettivi di Ente.

Per quanto riguarda i dipendenti, i risultati raggiunti, con riferimento agli obiettivi individuali, sono riportati sinteticamente nella seguente tabella:

OBIETTIVI INDIVIDUALI	4	100%
CONSEGUITI	4	100%
CONSEGUITI IN PARTE	0	0%
NON CONSEGUITI	0	0%

7. LA DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Per una analisi della dimensione economico-finanziaria dell'Ente, si riportano gli schemi relativi al Conto Economico ed allo Stato Patrimoniale di Unioncamere Toscana.

**ALL. C
CONTO ECONOMICO**

(previsto dall'articolo 21, comma 1)

VOCI DI ONERE/PROVENTO	VALORI ANNO 2024	VALORI ANNO 2025	DIFFERENZE
GESTIONE CORRENTE			
<u>A) Proventi correnti</u>			
1) Diritto Annuale			
2) Diritti di Segreteria	0		0
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	1.482.117	1.974.839	492.722
4) Proventi da gestione di beni e servizi			
5) Variazione delle rimanenze			
Totale Proventi Correnti A	1.482.117	1.974.839	492.722
<u>B) Oneri Correnti</u>			
6) Personale	-98.595	-111.345	-12.750
a) Competenze al personale	-42.626	-36.459	6.167
b) Oneri sociali	-10.238	-8.925	1.313
c) Accantonamenti al T.F.R.	-3.817	-17.198	-13.382
d) Altri costi	-41.914	-48.762	-6.848
7) Funzionamento	-131.853	-133.073	-1.221
a) Prestazioni servizi	-80.310	-73.738	6.572
b) Godimento di beni di terzi	-1.159	-901	258
c) Oneri diversi di gestione	-31.061	-41.220	-10.160
d) Quote associative	-2.440	-2.440	0
e) Organi istituzionali	-16.883	-14.774	2.110
8) Interventi economici	-830.713	-1.407.137	-576.424
9) Ammortamenti e accantonamenti	-130.533	-131.640	-1.107
a) Immob. Immateriali		-1.029	-1.029
b) Immob. Materiali	-31.956	-32.034	-78
c) Svalutazione crediti			
d) Fondi rischi e oneri	-98.577	-98.577	0
Totale Oneri Correnti B	-1.191.694	-1.783.196	-591.502
Risultato della gestione corrente A-B	290.424	191.643	-98.781
C) GESTIONE FINANZIARIA			
a) Proventi Finanziari	13.697	1	-13.696
b) Oneri Finanziari	-130.934	-58.313	72.621
Risultato della gestione finanziaria	-117.237	-58.312	58.925
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
a) Proventi straordinari	24.706	12.825	-11.882
b) Oneri Straordinari	-68.397	-721	67.676
Risultato della gestione straordinaria	-43.691	12.104	55.795
E) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIA			
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale			
15) Svalutazioni attivo patrimoniale			
Differenza rettifiche attività finanziaria			
Avanzo/Disavanzo economico d' esercizio (A-B+/-C+/-D+/-E)	129.496	145.434	15.939



ALL D - STATO PATRIMONIALE AL 31-12-2025 (previsto dall'articolo 22, comma 1)

PASSIVO			Valori al 31-12-2024			Valori al 31-12-2025
A) PATRIMONIO NETTO						
Patrimonio netto esercizi precedenti			738.833			868.329
Avanzo/Disavanzo economico esercizio			129.496			145.434
Riserve da partecipazioni			0			
Altre Riserve						
Totale patrimonio netto			868.329			1.013.763
B) DEBITI DI FINANZIAMENTO						
Mutui passivi			1.777.133			1.582.840
Prestiti ed anticipazioni passive						
TOTALE DEBITI DI FINANZIAMENTO			1.777.133			1.582.840
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO						
F.do Trattamento di fine rapporto			225.609			220.308
TOT. F.DO TRATT. FINE RAPPORTO			225.609			220.308
D) DEBITI DI FUNZIONAMENTO	ENTRO 12 MESI	OLTRE 12 MESI		ENTRO 12 MESI	OLTRE 12 MESI	
Debiti v/fornitori	48.391		48.391	66.203		66.203
Debiti v/società e organismi del sistema camerale	826.180		826.180	1.138.091		1.138.091
Debiti v/organismi e istituzioni nazionali e comunitarie						
Debiti tributari e previdenziali	217.993		217.993	19.020	187.670	206.690
Debiti v/dipendenti	114.531		114.531	114.546		114.546
Debiti v/Organi Istituzionali	12.453		12.453	5.716		5.716
Debiti diversi	74.063		74.063	25.548		25.548
Debiti per servizi terzi	530.279		530.279	14		14
Clienti c/anticipi						
Debiti da interventi promozionali						
TOTALE DEBITI DI FUNZIONAMENTO	1.823.889		1.823.889	1.369.139	187.670	1.556.809
E) FONDI PER RISCHI E ONERI						
Fondo Imposte			0			
Altri Fondi			169.746			268.323
TOT. F.DI PER RISCHI E ONERI			169.746			268.323
F) RATEI E RISCONTI PASSIVI						
Ratei Passivi			79			0
Risconti Passivi						
TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI			79			0
TOTALE PASSIVO			3.996.456			3.628.280
TOTALE PASSIVO E PATRIM. NETTO			4.864.784			4.642.043
G) CONTI DI ORDINE						
TOTALE GENERALE			4.864.784			4.642.043



ALL D - STATO PATRIMONIALE AL 31-12-2025 (previsto dall'articolo 22, comma 1)

ATTIVO			Valori al 31-12-2024			Valori al 31-12-2025
A) IMMOBILIZZAZIONI						
a) Immateriali						
Software						
Licenze d' uso						
Diritti d' autore						
Altre						7.206
Totale Immobilizz. Immateriali						7.206
b) Materiali						
Immobili			1.944.581			1.912.703
Impianti			959			804
Attrezzature informatiche						
Attrezzature non informatiche			0			0
Arredi e mobili			0			0
Automezzi						
Biblioteca						
Totale Immobilizz. Materiali			1.945.541			1.913.507
c) Finanziarie	ENTRO 12 MESI	OLTRE 12 MESI		ENTRO 12 MESI	OLTRE 12 MESI	
Partecipazioni e quote		792	792		792	792
Altri investimenti mobiliari	1.254,00		1.254			0
Prestiti ed anticipazioni attive						
Crediti di finanziamento						
Totale Immobilizz. Finanziarie	1.254,00	792	2.047		792	792
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI			1.947.587			1.921.505
B) ATTIVO CIRCOLANTE						
d) Rimanenze						
Rimanenze di magazzino						
Totale rimanenze						
e) Crediti di Funzionamento	ENTRO 12 MESI	OLTRE 12 MESI		ENTRO 12 MESI	OLTRE 12 MESI	
Crediti v/organismi e istituzioni nazionali e comunitarie			0			
Crediti v/organismi del sistema camerale	238.060		238.060	789.056		789.056
Crediti per servizi c/terzi			0			0
Crediti diversi	41.524	27.920	69.444	48.413	27.920	76.333
Erario c/iva						
Anticipi a fornitori			0			0
Totale crediti di funzionamento	279.584	27.920	307.504	837.468	27.920	865.388
f) Disponibilità liquide						
Banca c/c			2.599.056			1.847.328
Depositi postali						
Totale disponibilità liquide			2.599.056			1.847.328
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE			2.906.560			2.712.716
C) RATEI E RISCONTI ATTIVI						
Ratei attivi						
Risconti attivi			10.637			7.822
TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI			10.637			7.822
TOTALE ATTIVO			4.864.784			4.642.043
D) CONTI D' ORDINE						
TOTALE GENERALE			4.864.784			4.642.043