



CCIAA della Maremma e del Tirreno

Il Piano integrato di attività e organizzazione 2026/2028

[Deliberazione della Giunta Camerale del 28 Gennaio 2026](#)



SOMMARIO

Premessa.....	2
1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE	4
1.1 – Mission della CCIAA	4
1.2 – Perimetro delle attività svolte	5
1.3 – Descrizione della struttura organizzativa	7
1.4 – Le risorse economiche disponibili.....	12
2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	15
3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	23
3.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici	24
3.2 – Performance operativa	41
3.3 – Pari opportunità.....	42
3.4 – Performance individuale.....	50
3.5 – Rischi corruttivi e trasparenza	54
4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO	72
4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa.....	73
4.2 – Organizzazione del lavoro agile	74
4.3 – Semplificazione delle procedure	80
4.4 – Fabbisogni del personale e di formazione	83
5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO	95



Premessa

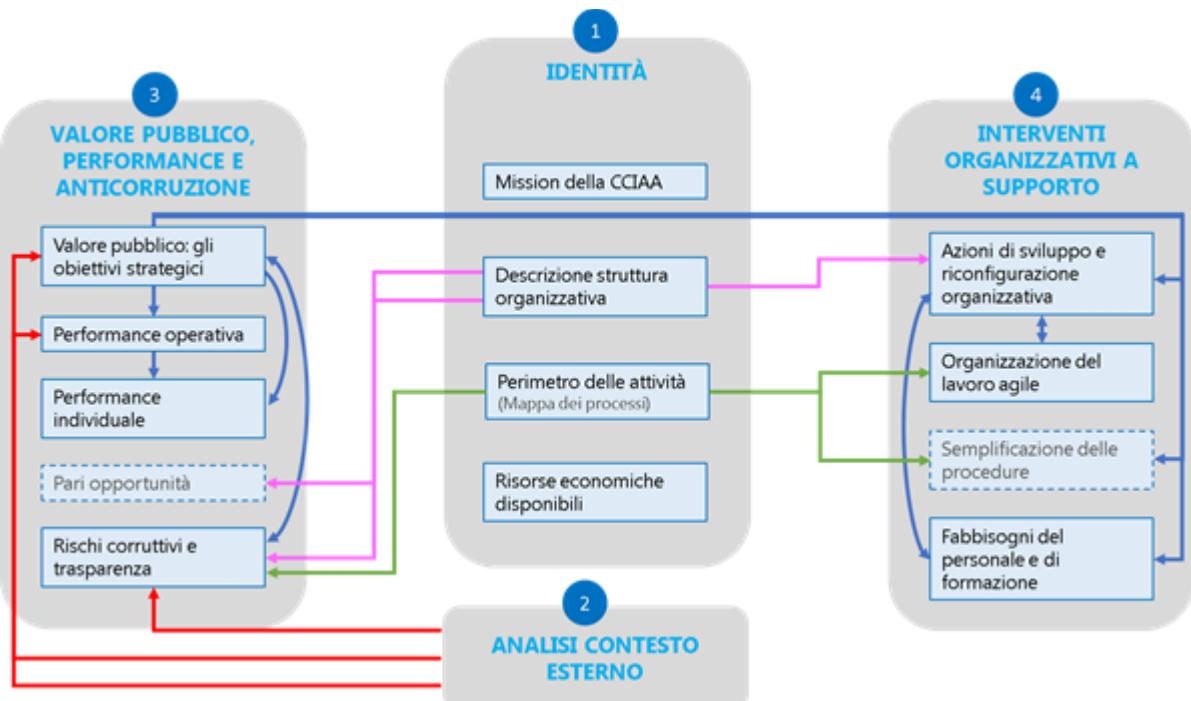
Il D.L.80/2021, convertito con modifiche dalla L.113/2021, ha introdotto un nuovo strumento di programmazione, denominato Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO), da adottarsi entro il 31 Gennaio di ogni anno, in ottica di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso: il PIAO riunisce in sé i principali documenti di programmazione delle pubbliche amministrazioni (Piano della Performance, Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, Piano triennale dei fabbisogni di personale, Piano organizzativo del lavoro agile); deve essere adottato entro il 31 gennaio di ogni anno e pubblicato sul sito web dell'Amministrazione.

Si introduce così il concetto di “pianificazione integrata”, sostituendo i vari documenti di programmazione previsti fino ad oggi e superando l'approccio frammentario nei diversi ambiti della performance, trasparenza, anticorruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile ecc.: il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale, da aggiornare annualmente, che si compone di diverse sezioni, raccogliendo i contenuti di una serie di documenti di programmazione secondo una logica di integrazione e non di mera sommatoria. Il PIAO in particolare 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.

Il presente documento è stato predisposto tenendo conto delle indicazioni contenute nelle Linee guida messe a disposizione da Unioncamere per le Camere di commercio, in conformità al D.M. 24/06/2022.

Recentemente sono state approvate le nuove linee guida della Presidenza del Consiglio dei ministri sul PIAO, che richiedono il necessario adeguamento da parte di Unioncamere, tenendo conto delle specificità delle Camere di Commercio: nelle more dell'adozione delle nuove linee guida, per il 2026 si ritiene di procedere in continuità con le annualità precedenti.





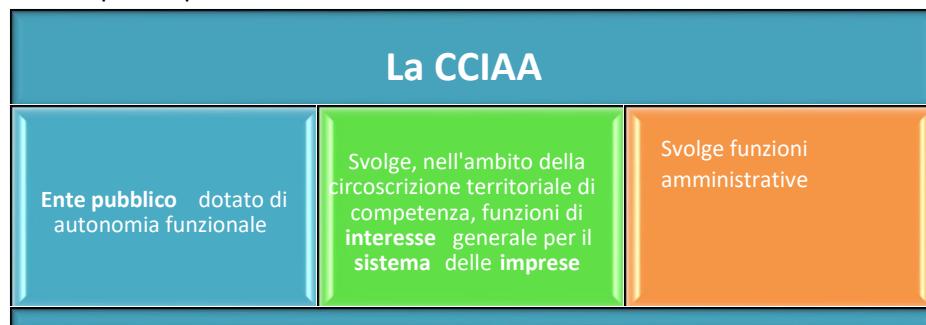
1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, in virtù della L.580/1993, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che, nell'ambito del territorio di competenza, assicura lo sviluppo del sistema imprenditoriale curandone gli interessi generali. A tale scopo, svolge funzioni di supporto e di promozione delle imprese e funzioni di carattere amministrativo. È dotata di potestà statutaria, regolamentare, organizzativa e finanziaria.

E' pertanto un'istituzione che, accanto alle tradizionali attività amministrativo-anagrafiche, svolge funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, funzioni di studio e monitoraggio dei dati sull'economia locale e di promozione delle attività di regolazione del mercato, con un ruolo primario nel dialogo con le altre istituzioni territoriali.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno è nata il 1°Settembre 2016, mediante accorpamento tra le preesistenti Camera di Commercio di Grosseto e di Livorno, e svolge quindi le sue funzioni nell'ambito del territorio delle due province.

Per l'espletamento delle sue funzioni si avvale anche della collaborazione di un'Azienda Speciale e di società partecipate.



1.1 – Mission della CCIAA

I valori cui è ispirata l'azione dell'Ente sono riconducibili ai seguenti principi di fondo:

Innovazione e Dinamicità: evoluzione costante delle tecniche e dei metodi per una risposta dinamica all'evoluzione del contesto e dei bisogni;

Centralità dell'Utenza: orientamento dell'azione alla piena soddisfazione dei bisogni dell'utenza costruendo nel tempo un rapporto privilegiato con la stessa, volto alla creazione di relazioni stabili e durature;

Professionalità e Competenza: valorizzazione del capitale umano e del benessere organizzativo come fattore di garanzia alla qualità del servizio.



Rispondere alle esigenze di entrambi i territori, labronico e maremmano, in sinergia con gli altri



interlocutori primari: questa la ***mission*** della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno. Rappresentano linee di sviluppo prioritarie la digitalizzazione, la spinta all'innovazione e la valorizzazione turistico-culturale dei territori, che affiancano le più tradizionali e "consuete" competenze in materia anagrafica e di regolazione del mercato. A questo si aggiunge una riprogettazione delle modalità di erogazione dei servizi e dello svolgimento delle attività della struttura camerale, fondata su un modello "servizi digitali" in modo stabile.

1.2 – Perimetro delle attività svolte

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno nell'esercizio delle sue funzioni si ispira al principio di sussidiarietà, soprattutto con riferimento all'erogazione di servizi diretti alle imprese

Quale soggetto competente e rappresentativo di tutti i settori economici impegna la propria azione per far sentire la sua voce sia nell'analisi dei problemi del territorio di competenza che nella ricerca delle soluzioni per ridare impulso allo sviluppo economico.

Per fornire un'idea più chiara delle attività svolte dalla CCIAA, si riporta di seguito la mappa dei processi camerali aggiornata.

	Macro Funzione	Macro-processo	Processo
PROCESSI INTERNI	A Governo camerale	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente
			A1.2 Compliance normativa
			A1.3 Organizzazione camerale
		A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi
			A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali
			A2.3 Protocollo e gestione documentale
		A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione
	B Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale
		B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti
			B2.2 Patrimonio e servizi di sede
		B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale
			B3.2 Contabilità e finanza
PROCESSI PRIMARI	C Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi
		C1.2 Gestione SUAP	
		C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale
			C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
			C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
			C2.4 Sanzioni amministrative
			C2.5 Metrologia legale
			C2.6 Registro nazionale dei protesti
			C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
			C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci
			C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo
D Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	
		D1.2 Servizi certificativi per l'export	
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa digitale)	
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale	



	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali
	D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa D4.3 Certificazione competenze
	D5 Ambiente, Energia e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile D5.2 Tenuta albo gestori ambientali D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni D6.3 Osservatori economici e rilevazioni statistiche

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

Semplificazione e trasparenza	Tutela e legalità	Digitalizzazione
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi ▶ Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tutela della legalità ▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato ▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti ▶ Sanzioni amministrative ▶ Metrologia legale ▶ Registro nazionale protesti ▶ Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi ▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci ▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo ▶ Tutela della proprietà industriale 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestione Punti impresa digitale ▶ Servizi connessi all'Agenda digitale
Orientamento al lavoro e alle professioni		Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Orientamento ▶ Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento e formazione per il lavoro ▶ Supporto incontro domanda-offerta di lavoro ▶ Certificazione competenze 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa ▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni ▶ Osservatori economici
Internazionalizzazione	Turismo e cultura	Ambiente e sviluppo sostenibile
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informazione, formazione, assistenza all'export ▶ Servizi certificativi per l'export 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile ▶ Tenuta Albo gestori ambientali ▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale



1.3 – Descrizione della struttura organizzativa

Nello svolgimento delle proprie funzioni la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno si compone di un assetto organizzativo così sviluppato:

- Indirizzo e Controllo;
- Direzione Amministrativa;
- Gestione ed Esecuzione.

Indirizzo e Controllo

Presidente	Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto : - Rappresenta la Camera all'esterno.
Consiglio	Organo rappresentativo delle forze produttive del territorio; determina gli indirizzi dell'azione dell'Ente e ne verifica l'attuazione. Il Consiglio resta in carica 5 anni. Le funzioni attribuite al Consiglio dalla legge 580/93, così come riformata nel 2016, riguardano: - Elezione del Presidente e della Giunta; - Nomina del Collegio dei Revisori dei Conti; - Determinazione degli indirizzi generali e del programma pluriennale; - Approvazione della relazione previsionale, del preventivo annuale e del bilancio di esercizio.
Giunta	Organo esecutivo della Camera di Commercio. È eletto in seno al Consiglio e ne condivide la durata. Oltre a predisporre, per l'approvazione da parte del Consiglio, la Relazione Previsionale e Programmatica, il preventivo economico ed il suo aggiornamento ed il bilancio d'esercizio, la Giunta: - Adotta i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio; - Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie.



Collegio dei Revisori	Il Collegio dei Revisori dei Conti, in conformità allo statuto, alle disposizioni della legge 580/93, alle relative norme di attuazione, esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della Camera di Commercio e attesta la corrispondenza del bilancio d'esercizio alle risultanze delle scritture contabili, redigendo una relazione da allegare al progetto di bilancio d'esercizio predisposto dalla Giunta. Dura in carica 4 anni.
Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	E' nominato dalla Giunta. Può essere costituito in forma collegiale con tre componenti o in forma monocratica. Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi; valida la Relazione sulla performance a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi nonché dell'utilizzo dei premi; propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi.

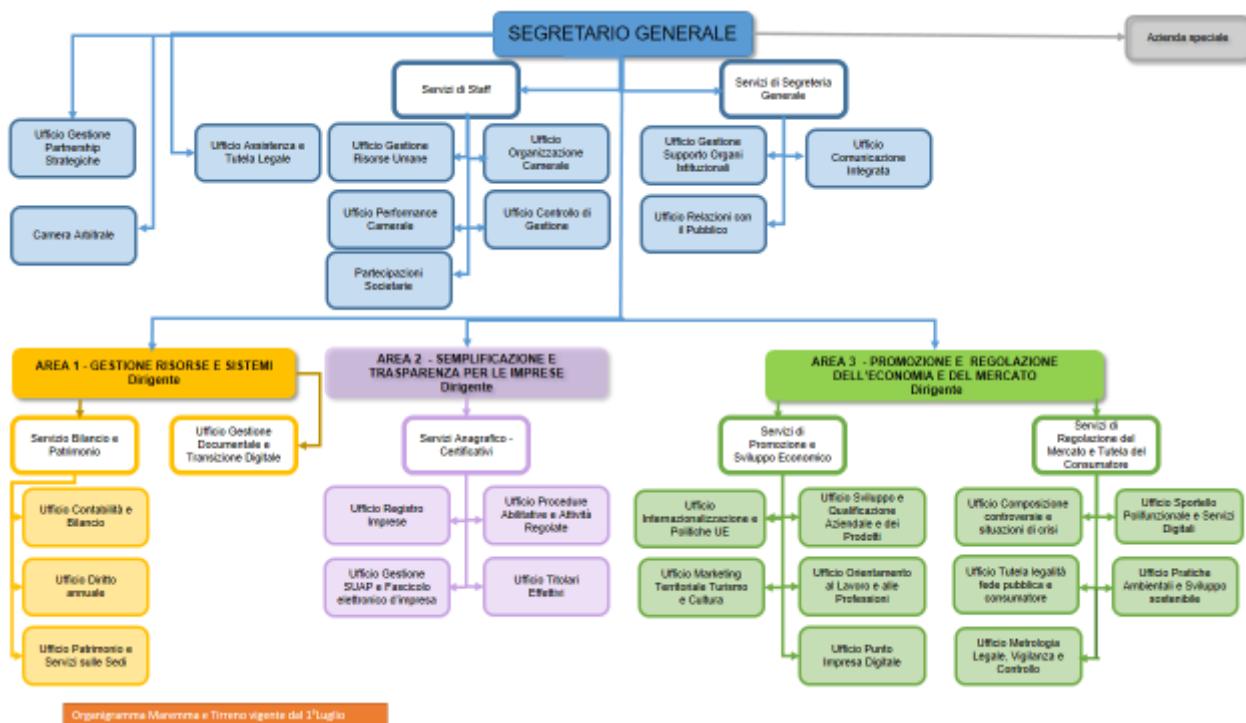
Direzione amministrativa

Segretario Generale	Il Segretario Generale, con funzioni di vertice dell'Amministrazione, ha il compito di coordinare l'attività dell'ente nel suo complesso e di curare la segreteria del Consiglio e della Giunta.
Dirigenza	Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

Gestione ed esecuzione

La struttura organizzativa della CCIAA della Maremma e del Tirreno presenta un assetto che si articola in:

- **Arearie:** unità organizzative di massimo livello che sviluppano funzioni a rilevanza esterna o di supporto per l'attività dell'Ente e sono individuate sulla base delle principali tipologie di intervento dell'Ente, dispongono di un elevato grado di autonomia progettuale ed operativa nell'ambito degli indirizzi dati dagli organi di governo dell'Ente, nonché di tutte le risorse e le competenze necessarie al raggiungimento dei risultati, nel rispetto dei vincoli di efficienza e di economicità complessive dell'Ente;
- **Servizi:** strutture responsabili della produzione ed erogazione di specifiche prestazioni all'interno dell'Area nella quale sono inseriti con un elevato grado di autonomia operativa nell'ambito degli indirizzi formulati dal Dirigente di Area;
- **Uffici:** costituiscono l'unità operativa di base, caratterizzata dall'espletamento di funzioni omogenee o di un particolare servizio con rilevanza interna ed esterna.



Organigramma Maremma e Tirreno vigente dal 1° luglio

Dotazione organica

Categoria	Dotazione Organica vigente 31/12/2025	Personale in servizio per genere 31/12/2025 U	Personale in servizio per genere 31/12/2025 D	Personale in servizio totale	Personale Part Time 31/12/2025 U	Personale Part Time 31/12/2025 D	Posti vacanti
Segretario Generale	1	1	0	1	0	0	0
Dirigenti	3	2	0	2	0	0	1
Funzionari/EQ	25	7	14	21	0	1	4
Istruttori	36	8	23	31	1	5	5
Operatori esperti	18	3	5	8	0	3	10
Operatori	1	1	0	1	1	0	0
TOTALE	84	22	42	64	2	9	20

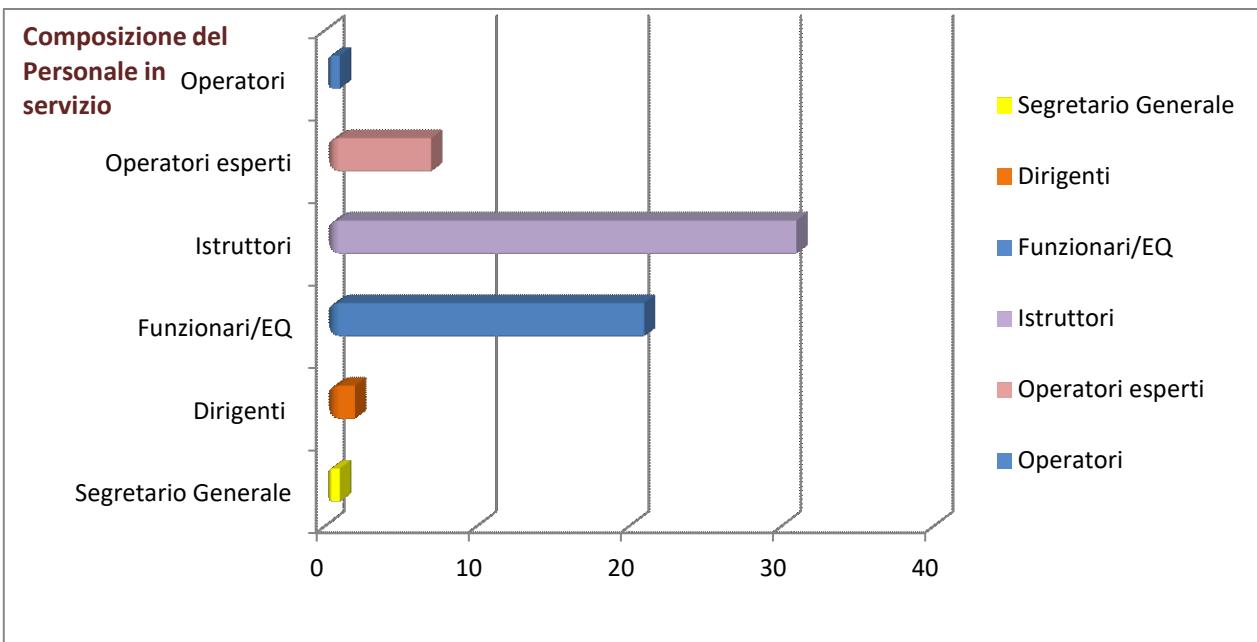
N°1 unità in distacco sindacale



**Composizione del Personale in servizio
per Area inquadramento per genere
31/12/2025 ***

Per Categoria	Donne	Uomini
Segretario Generale	0	1
Dirigenti	0	2
D	14	7
C	23	8
B	4	3
A	0	1
Totale	41	22

*Non compresa n°1unità in distacco sindacale

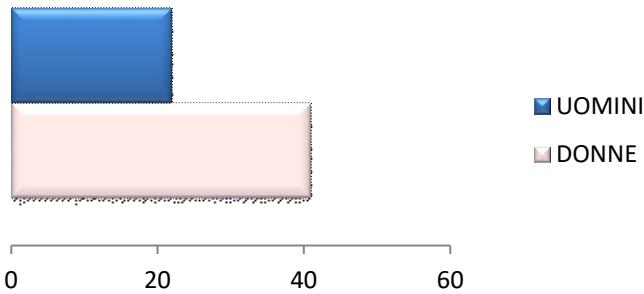


Composizione del Personale per Genere 31/12/2025 *	
DONNE	UOMINI
41	22
63	

*Non compresa n°1unità in distacco sindacale



Composizione personale per genere



Dotazione di personale per area (in servizio)

Area e Servizio		Personale dirigente a tempo indeterminato	U	D	Personale non dirigente a tempo indeterminato	U	D	Personale a tempo determinato
Area SG	Segreteria Generale	1	1	0	10	1	9	0
Area I	Gestione Risorse e Sistemi	1	1	0	18	7	11	0
Area II	Semplificazione e Trasparenza per le Imprese	Ad interim	Ad interim		14	6	8	0
Area III	Promozione e Regolazione dell'Economia e del Mercato	1	1	0	18	6	12	0
TOTALE		3	3	0	60*	20	40	0

*N°1 unità in distacco (non computata nel personale in servizio effettivo)



1.4 – Le risorse economiche disponibili

Viene delineato di seguito il quadro delle risorse economiche disponibili per il perseguimento degli obiettivi e per la realizzazione dei relativi interventi, rappresentato attraverso l'esposizione dei valori di bilancio, riportando le principali grandezze del Conto economico, dello Stato patrimoniale, nonché illustrando i più significativi indicatori di bilancio che consentono di valutare la sostenibilità economica, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria dell'ente.

	Anno 2023	Anno 2024	Preconsuntivo 2025	Preventivo 2026
Diritto annuale	7.540.875	7.153.413	6.777.905	6.856.047
Diritti di segreteria	2.498.973	2.302.820	2.235.497	2.242.200
Contributi e trasferimenti	844.949	923.879	1.083.707	1.382.380
Proventi da gestione di servizi	365.154	333.582	308.360	317.500
Variazioni rimanenze	8.293	-36.621	7.508	1.150
Proventi correnti	11.258.244	10.677.073	10.412.977	10.799.277
Personale	3.621.909	3.863.491	3.792.380	3.870.108
Costi di funzionamento	Quote associative	369.764	413.279	423.980
	Organi istituzionali	210.661	204.730	201.100
	Altri costi di funzionamento	1.935.988	2.101.450	2.567.805
Interventi economici	1.681.733	1.643.382	2.234.848	2.312.500
Ammortamenti e accantonamenti	3.312.975	3.059.257	2.544.695	2.612.902
Oneri correnti	11.133.030	11.285.589	11.764.808	12.307.887
Risultato Gestione corrente	125.214	-	608.516	-
			1.351.831	-
				1.508.610
Risultato Gestione finanziaria	241.885	637.473	564.806	53.598
Risultato Gestione straordinaria	1.239.592	779.750	-	37.254
Rettifiche Attivo patrimoniale	-	183.254	-	8.266
				0,00
				0,00
Risultato economico della gestione	1.423.437	800.441	-	824.280
				-
				1.455.012



	Anno	Anno	Anno
	2022	2023	2024
Immobilizzazioni immateriali	35.335	55.724	54.562
Immobilizzazioni materiali	5.160.201	5.028.338	4.938.664
Immobilizzazioni finanziarie	9.998.292	10.217.325	10.526.955
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	15.193.828	15.301.387	15.520.181
Crediti di funzionamento	4.332.038	3.642.189	2.183.388
Disponibilità liquide	24.917.904	25.691.657	29.015.084
ATTIVO CIRCOLANTE	29.318.748	29.409.945	31.237.949
Ratei e risconti attivi	32.704	26.830	22.988
TOTALE ATTIVO	44.545.280	44.738.162	46.781.118

	Anno	Anno	Anno
	2022	2023	2024
Debiti di finanziamento	-	-	-
Trattamento di fine rapporto	4.213.546	4.359.225	4.383.813
Debiti di funzionamento	4.868.635	3.056.011	3.501.931
Fondi per rischi e oneri	426.905	759.370	1.193.235
Ratei e risconti passivi	272.563	1.671	226
TOTALE PASSIVO	9.781.649	8.176.277	9.079.205
Avanzo patrimoniale	27.813.867,00	29.462.412,00	30.885.850,00
Riserva di partecipazioni	5.301.219	5.676.036	6.015.622
Risultato economico dell'esercizio	1.648.545	1.423.437	800.441
PATRIMONIO NETTO	34.763.631	36.561.885	37.701.913

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato, l'andamento della gestione desunto dai dati del consuntivo ha visto dei risultati d'esercizio positivi. Sommando i risultati dei conti economici dei due anni di riferimento per i quali è stato approvato il bilancio d'esercizio, si registra comunque un avanzo patrimonializzato complessivo per euro 2.223.878, che potrà essere utilmente destinato in futuro allo sviluppo dell'economia locale. Per gli esercizi 2025 (dati preconsuntivo) e 2026 si prevedono infatti disavanzi che, nel caso fossero confermati, non comprometterebbero la solidità patrimoniale ed economica della Camera che,



come anche sopra evidenziato, ha avanzi patrimonializzati di esercizi precedenti di importi molto elevati da utilizzare per fronteggiare tali perdite.

Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, il diritto annuale costituisce naturalmente il principale canale di finanziamento delle attività camerali, avendo contribuito alla formazione dei proventi stessi per una quota vicina al 67% sul totale. La seconda fonte di finanziamento dell'ente continua ad essere costituita dai diritti di segreteria che rappresentano mediamente il 22% dei proventi totali.

Dal lato degli oneri correnti le componenti principali sono costituite dai costi di personale e da quelli di funzionamento, questi ultimi in aumento anche a seguito dell'imputazione delle somme da versare a favore del bilancio dello Stato per il contenimento spese.

Nel corso del triennio 2025/2025 la categoria dei costi per interventi economici presenta un andamento crescente sia in valore assoluto che in percentuale rispetto agli oneri correnti (dal 15% al 19%) a testimonianza dell'impegno profuso dalla Camera nel destinare risorse crescenti e comunque nella massima misura possibile a sostegno delle imprese e del territorio.

	2022	2023	2024
Indice equilibrio strutturale	5,44	9,05	3,22
Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione	98,52	98,31	106,16
Equilibrio economico della gestione corrente	98,65	98,89	105,7
Indice di struttura primario	228,8	238,94	242,92
Indice di liquidità immediata	471,84	675,37	618,82
Margine di struttura finanziaria	553,65	770,83	665,32

L'analisi dei principali indicatori di bilancio e la loro evoluzione negli ultimi anni consentono di evidenziare quanto segue:

- l'equilibrio strutturale, dopo il continuo miglioramento nel quadriennio 2020-2023, presenta nel 2024 ancora un valore positivo di 3,22 ma in sensibile diminuzione rispetto al valore 2023, in quanto i proventi correnti (rappresentati prevalentemente da diritto annuale e diritti di segreteria) sono diminuiti rispetto al 2023 ed al tempo stesso gli oneri correnti presentano un incremento. La difficoltà dimostrata finora dalla Camera nel conseguire valori positivi dell'indice di equilibrio strutturale dipende prevalentemente da un lato dalla rigidità relativa agli oneri, difficilmente comprimibili e comprensivi della componente relativa alle somme da riversare a favore del bilancio dello Stato, dall'altro dai significativi accantonamenti per svalutazione crediti da diritto annuale. A questo si aggiungono altri fattori quali l'oramai consolidata riduzione del diritto annuale nella misura del 50% nonché la struttura imprenditoriale del territorio di competenza della Camera che influisce sulla misura del Diritto annuale dovuto e, seppur in minor misura, sui diritti di segreteria;
- un buon equilibrio economico complessivo, favorito prevalentemente da buoni risultati della gestione finanziaria e straordinaria;
- un'ottima capacità di finanziarie i propri piani di investimento con capitale proprio;
- una buona sostenibilità degli investimenti e degli interventi previsti;
- una buona possibilità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide.



2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

SCENARIO SOCIO-ECONOMICO

Secondo i conti economici annuali pubblicati dall'Istat il 22 settembre, il 2024 si è chiuso con un tasso di crescita del prodotto interno lordo reale dello 0,7 per cento. Alla crescita economica hanno contribuito sia la domanda interna sia quella estera netta. Dal lato dell'offerta, il principale contributo è derivato dall'espansione dei servizi. Per quanto riguarda il settore industriale, la più contenuta espansione è ascrivibile a una lieve contrazione dell'industria in senso stretto, compensata da un avanzamento delle costruzioni; da segnalare, nel dettaglio, la rilevante espansione del comparto non residenziale. Contestualmente, l'Istat ha operato una significativa revisione del tasso di crescita per il 2023 — in linea con quanto avvenuto negli anni passati — portandolo all'1,0 per cento rispetto allo 0,7 per cento precedentemente stimato. La prima metà dell'anno è stata caratterizzata da un elevato grado di incertezza, legata ai conflitti in corso e alle tensioni commerciali. In particolare, gli accordi in sospeso e gli sviluppi poco prevedibili in materia di dazi e importazioni, protrattisi fino ad agosto, hanno inciso sull'entità e sulla volatilità dei flussi commerciali internazionali, contribuendo ad aumentare l'esitazione degli operatori economici, sia imprese sia consumatori. Il PIL è cresciuto dello 0,3 per cento nel primo trimestre, mentre nel secondo trimestre ha registrato un lieve arretramento dello 0,1 per cento. La crescita acquisita per il 2025 è pari 0,5 per cento.

L'evoluzione dal lato della domanda

I consumi delle famiglie hanno registrato una performance leggermente inferiore alle attese: alla modesta crescita congiunturale nel primo trimestre è seguita una sostanziale stagnazione nel secondo trimestre. Di contro, la dinamica degli investimenti ha consolidato la crescita registrata negli ultimi mesi del 2024. Nel primo trimestre, l'espansione ha riguardato tutte le principali categorie, in particolar modo i mezzi di trasporto, mentre nel secondo trimestre si è distinta la marcata crescita degli investimenti in macchinari e attrezzature. Allo stesso tempo, si è assistito a un'espansione di entrambe le categorie di investimento in costruzioni, quella non residenziale e quella in abitazioni. Il rimbalzo del comparto abitativo si colloca nel contesto di una tendenza alla contrazione iniziata nel 2024, dovuta al graduale esaurimento degli incentivi all'edilizia privata. Complessivamente, la vivacità di questo tipo di investimenti sembrerebbe legata anche all'avanzamento dei progetti del PNRR, che potrebbe registrare una ulteriore accelerazione nei prossimi trimestri.

La dinamica del contributo della domanda estera netta alla crescita del PIL è stata significativamente influenzata dall'anomala evoluzione dei flussi commerciali. Nel primo trimestre le esportazioni hanno accelerato significativamente, analogamente a quanto avvenuto a livello globale, determinando un apporto positivo. Successivamente, il calo registrato nel secondo trimestre ha riflesso in buona parte la normalizzazione nei livelli degli scambi dopo l'anomalia precedente. È infatti emerso anche un rallentamento nella crescita delle importazioni, a cui si è accompagnata una flessione del relativo deflatore.

L'evoluzione dal lato dell'offerta

Nella prima metà del 2025 i servizi si sono rivelati il settore meno dinamico: il relativo valore aggiunto è infatti risultato sostanzialmente stazionario. Alcuni comparti, come il commercio, il trasporto, l'alloggio e le attività finanziarie, continuano a registrare una flessione dalla fine del 2024. Altri, come le attività professionali e di supporto alle imprese hanno, invece, confermato un'elevata vivacità. All'interno del settore secondario, il valore aggiunto dell'industria in senso stretto ha registrato un calo congiunturale soltanto nel secondo trimestre, mentre nelle costruzioni il valore aggiunto ha continuato a crescere, confermandosi la componente del PIL più vivace sul lato dell'offerta.

Dinamica dei redditi, dei consumi e del tasso di risparmio

La dinamica delle retribuzioni è risultata finora lievemente superiore alle previsioni di aprile. Inoltre, nel corso del primo semestre, le retribuzioni pro-capite sono cresciute più dei prezzi al consumo. Pertanto, è proseguito il graduale recupero delle retribuzioni in termini reali. Alla luce di ciò, la modesta dinamica dei



consumi delle famiglie nei primi due trimestri rifletterebbe principalmente l'aumento dell'incertezza del quadro economico internazionale, riflessosi in un significativo calo di fiducia dei consumatori nei mesi di marzo e aprile e, conseguentemente, un aumento del risparmio a fini prudenziali. Il tasso di risparmio delle famiglie italiane ha mostrato forti oscillazioni negli ultimi anni, delineando una dinamica simile a quelle osservate in altre principali economie europee. Dopo il picco raggiunto durante la pandemia, è gradualmente diminuito fino all'inizio del 2023, spinto dalla riduzione del potere d'acquisto dovuta all'inflazione e dalla diminuzione dello stock di risparmi accumulati nei due anni precedenti. A partire dal 2023, con il rallentamento dell'inflazione e il recupero dei redditi reali, le famiglie hanno ripreso a ricostituire i propri risparmi, portando il tasso di risparmio sopra la media pre-pandemica. L'aumento dei tassi di interesse di mercato ha ulteriormente sostenuto questo processo, scoraggiando alcune forme di consumo (quale quella in beni durevoli) e generando maggiori redditi da capitale. Al primo trimestre 2025, il tasso di risparmio delle famiglie è stimato al 9,3 per cento, in aumento di 0,6 punti percentuali rispetto al trimestre precedente.

Il mercato del lavoro

Il mercato del lavoro ha continuato a mostrare dinamiche molto favorevoli. Gli occupati sono cresciuti vivacemente nei primi mesi dell'anno e successivamente, nonostante la flessione dell'economia nel secondo trimestre, si sono mantenuti stabili. Al contempo, il tasso di occupazione ha raggiunto nel secondo trimestre il suo massimo storico, pari a 62,7 per cento nella fascia di età 15-64 anni, mentre il tasso di disoccupazione si è mantenuto vicino al minimo storico oscillando intorno a valori di qualche decimale oltre il 6 per cento. L'analisi dell'offerta di lavoro mostra tuttavia come una quota significativa della popolazione, pur potenzialmente attivabile, non partecipi al lavoro. L'Italia registra il più alto tasso di inattività nell'UE, con divari marcati per donne e giovani: nel 2024 l'inattività femminile resta ben sopra la media europea e l'Italia è l'unico Paese in cui l'inattività giovanile è cresciuta negli ultimi cinque anni. Tra gli inattivi spiccano le forze di lavoro potenziali, un'addizionale offerta di lavoro che non trova sbocco occupazionale e che si mantiene ancora su livelli relativamente elevati. L'indicatore di slack del mercato del lavoro italiano si attesta al 14,7 per cento nel secondo trimestre del 2025, valore in calo ma ancora superiore di due punti alla media europea. Questi dati evidenziano come l'Italia sia ancora lontana dal pieno impiego, con ampi margini di miglioramento sul fronte della partecipazione e della qualità del lavoro.

L'andamento del credito

Alla prosecuzione dell'espansione dei prestiti alle famiglie, in crescita su base tendenziale da dicembre 2024, si è recentemente affiancata una lieve ripresa del credito alle imprese, che a giugno lo ha riportato per la prima volta da gennaio 2023 in territorio positivo in termini tendenziali. Alla moderata ripresa del credito si è accompagnata una riduzione dei tassi d'interesse, che sui nuovi prestiti alle società non finanziarie sono scesi a luglio al 3,50 per cento dal 4,40 per cento nello scorso dicembre. La situazione patrimoniale delle imprese resta, inoltre, generalmente solida. Nel primo trimestre del 2025 il capitale azionario delle società non finanziarie è cresciuto dell'1,7 per cento rispetto allo stesso trimestre del 2024, mentre nello stesso periodo il totale delle altre passività è cresciuto dello 0,1 per cento, riducendo così ulteriormente la leva finanziaria. Questa dinamica ha permesso l'ennesimo miglioramento del rapporto tra attivi finanziari e passività (al netto del capitale proprio) delle imprese, creditrici nette dalla fine del 2020, che ha registrato nel primo trimestre del 2025 il valore massimo in serie storica, pari a 1,21.

Alla solidità patrimoniale del settore reale si affianca quella del settore bancario, che negli ultimi anni ha anche beneficiato di ingenti volumi di garanzie pubbliche. Guardando alla qualità degli attivi delle banche italiane, nel primo trimestre dell'anno il non-performing loans (NPLs) ratio è risultato stabile al 2,7 per cento, con il dato al netto degli accantonamenti pari all'1,26 per cento, confermandosi sul valore minimo in serie storica raggiunto a fine 2024⁵¹. La salute complessiva del comparto bancario italiano si evince anche dalla redditività e dal capitale di vigilanza, con il Common Equity Tier 1 ratio che si mantiene superiore alla media europea sia per le istituzioni significative sia per quelle meno significative.

Prime indicazioni per il secondo semestre del 2025



Le prospettive per la seconda parte del 2025 sono moderatamente favorevoli. Per quanto riguarda il terzo trimestre, a luglio la produzione industriale è aumentata dello 0,4 per cento su base mensile, con la manifattura che ha registrato una performance migliore, dell'1,4 per cento. Nello stesso mese, il fatturato in volume del settore è cresciuto dello 0,6 per cento. Tali risultati consentono di prefigurare un ritorno all'espansione del settore industriale. Riguardo ai servizi, nonostante la stazionarietà del fatturato in volume registrata a luglio, la variazione acquisita nel terzo trimestre rimane positiva. Nel mercato del lavoro si osserva la prosecuzione, seppur lieve, della crescita degli occupati, che in luglio sono aumentati dello 0,1 per cento su base mensile. Contestualmente, la stabilizzazione del tasso di disoccupazione intorno al 6 per cento consente di mantenere un livello tra i più bassi in serie storica. Il tasso di occupazione si mantiene su livelli storicamente elevati, così come la partecipazione al lavoro. Indicazioni positive si rilevano poi dalle ultime indagini qualitative disponibili. Con riferimento alle imprese, nonostante l'eterogeneità a livello settoriale, i dati mostrano una tendenza al miglioramento. A settembre l'Istat ha rilevato un ulteriore aumento della fiducia nei servizi mentre nella manifattura la fiducia si è mantenuta a un livello superiore alla media del secondo trimestre. Analogamente, l'indagine PMI segnala un progresso del sentimento nella manifattura, con l'indicatore che ad agosto ha leggermente superato la soglia di espansione. Viene invece rilevato un quadro più statico per i servizi, che si manterrebbero comunque in zona espansiva. Infine, nello stesso mese, l'indicatore di fiducia dei consumatori calcolato dall'Istat, seppure in lieve calo rispetto al mese precedente, è risultato superiore alla media del secondo trimestre. Le previsioni sulla seconda parte del 2025 prefigurano una modesta accelerazione della dinamica congiunturale del PIL. Ciononostante, considerata l'evoluzione delle variabili esogene internazionali legata al mutato contesto macroeconomico di riferimento, la crescita attesa per l'anno in corso viene prudenzialmente rivista al ribasso di un decimo di punto e posta pari allo 0,5 per cento (0,6 per cento in termini di media dei dati trimestrali).

Le prospettive dal lato della domanda

Sul fronte della domanda interna, si attende una dinamica più vivace di consumi finali nazionali negli ultimi due trimestri, soprattutto di quelli delle famiglie, supportati da un ulteriore lieve aumento delle retribuzioni reali pro-capite. Tuttavia, la previsione della variazione annuale dei consumi sconta una modesta variazione acquisita per l'anno in corso, determinando una revisione al ribasso della crescita dei consumi finali, ora posta pari allo 0,7 per cento. Di contro, avendo mostrato un andamento migliore rispetto a quello delineato in aprile, l'espansione annuale degli investimenti è ora fissata al 2,5 per cento. La domanda interna al netto delle scorte è prevista fornire un contributo di 1,0 punto percentuale al PIL, e anche il contributo delle scorte si prevede positivo (0,2 punti percentuali). Per quanto riguarda la domanda estera netta, il graduale affievolirsi dell'incertezza legata alle politiche sui dazi dovrebbe sostenere il commercio internazionale nel medio periodo (si veda il focus 'Una prima valutazione d'impatto dell'accordo preliminare UE-USA sui dazi'). Considerato, inoltre, che le previsioni sottostanti al DFP, in relazione alle dinamiche degli scambi commerciali, erano state formulate in un'ottica molto prudentiale, la variazione annuale prevista per le esportazioni italiane viene mantenuta invariata allo 0,1 per cento. Oltre a ciò, non si ravvisano condizioni tali da provocare un indebolimento permanente della dinamica delle esportazioni; l'entità della flessione nel secondo trimestre sarebbe più che altro una correzione momentanea conseguente all'anticipazione degli scambi legata all'introduzione dei dazi da parte dell'amministrazione statunitense.

Allo stesso tempo, a causa della dinamica relativamente sostenuta delle importazioni reali, la variazione di queste ultime viene innalzata al 2,5 per cento. In base a tali tendenze si attende un contributo maggiormente negativo della domanda estera netta, pari a -0,7 punti percentuali di PIL. La rilevante dimensione del contributo negativo è legata in buona misura alle dinamiche registrate fino al secondo trimestre dell'anno in corso.

Le prospettive dal lato dell'offerta

Dal lato dell'offerta, in un quadro di ripresa dei livelli produttivi, e sulla scia delle indicazioni favorevoli fornite dalle recenti rilevazioni qualitative, nella seconda parte del 2025 la dinamica del settore industriale dovrebbe risultare positiva. La produzione manifatturiera sarebbe supportata da un migliore andamento dei



consumi interni e da una moderata crescita della domanda estera di beni. Si prevede, infine, che i servizi tornino a crescere, mentre il settore delle costruzioni continuerebbe a espandersi, seppur a tassi meno sostenuti.

Con riferimento al mercato del lavoro, il tasso di disoccupazione dovrebbe ridursi marginalmente in media d'anno, assestandosi intorno al 6,0 per cento; il numero di occupati è atteso in ripresa. Infine, nel complesso le forze di lavoro continueranno a crescere marginalmente, decelerando rispetto all'anno passato. Riguardo ai redditi dei lavoratori, la crescita dei redditi nominali da lavoro

dipendente è ora posta al 4,3 per cento, un dato più alto di quanto prefigurato ad aprile.

Riguardo ai prezzi al consumo, l'aggiornamento della previsione sconta una dinamica meno sostenuta. La discesa dei prezzi energetici si è infatti rivelata maggiore delle attese frenando il tasso di inflazione misurato dall'IPCA, ora rivisto al ribasso all'1,8 per cento. La previsione del deflatore del PIL rimane invece invariata al 2,3 per cento. A tale esito si giunge considerando che la variazione negativa del deflatore delle importazioni tenderà a controbilanciare la minore dinamica di quello dei consumi e degli investimenti.

La previsione di crescita nel 2026

Le previsioni a partire dal 2026 tengono conto del cambiamento dello scenario internazionale come colto dalle variabili macroeconomiche esogene di riferimento e attraverso altri fattori. Al riguardo, rispetto alle precedenti previsioni ufficiali del Governo, il movimento di tali variabili è risultato abbastanza rilevante (anche considerato il breve lasso di tempo trascorso) con impatti di segno contrastante sulle prospettive di crescita del PIL. Il loro effetto combinato sulla revisione della crescita a livello aggregato è ridotto; tuttavia, l'influenza sulle singole componenti del PIL assume un certo rilievo, soprattutto nel 2026 (si veda il focus ‘La revisione delle stime di crescita tendenziale per il 2025 e gli anni seguenti’).

Nel dettaglio, nel prossimo anno la crescita sarebbe guidata esclusivamente dalla domanda nazionale al netto delle scorte (con un contributo alla crescita pari all'1,1 per cento del PIL). L'apporto delle esportazioni nette continuerebbe a essere negativo (-0,4 punti percentuali il suo contributo alla crescita del PIL) e di intensità maggiore rispetto alle previsioni pubblicate nel DFP di aprile. Tale revisione si basa su due ipotesi: da un lato l'attesa riduzione dei ritmi di crescita della domanda mondiale e dei mercati rilevanti per l'Italia rallenterebbero il nostro export, dall'altro la previsione di un apprezzamento del tasso di cambio nominale effettivo favorirebbe le importazioni e tenderebbe a deprimere ulteriormente le esportazioni.

Tra le componenti della domanda interna, la dinamica dei consumi delle famiglie si rafforzerebbe rispetto al 2025, con una variazione dell'1,2 per cento. La più vivace crescita dei consumi sarebbe legata, oltre alle dinamiche del mercato del lavoro in termini di occupazioni e di retribuzioni reali, anche alla graduale riduzione del tasso di risparmio, che tenderebbe a convergere verso il valore medio registrato nel decennio precedente la pandemia. Per gli investimenti, il tasso di crescita previsto, posto all'1,8 per cento, è superiore di tre decimali rispetto alle precedenti stime ufficiali, anche grazie alla diminuzione dei tassi di interesse e alla minore rischiosità dei titoli di debito pubblico nazionali.

Guardando al mercato del lavoro, la performance attesa rimane positiva: il numero di occupati dovrebbe crescere a un tasso pari allo 0,7 per cento e il tasso di disoccupazione scendere ancora, raggiungendo il 5,8 per cento. I redditi da lavoro

dipendente dovrebbero decelerare nel 2026, in linea con aspettative di inflazione più basse, registrando una crescita annua del 3,4 per cento, mentre l'aumento del deflatore dei consumi dovrebbe risultare inferiore di 0,1 punti percentuali rispetto al 2025, attestandosi all'1,7 per cento e consentendo, comunque, così sia l'aumento dei salari reali sia il rallentamento del deflatore del PIL al 2,0 per cento.

Previsioni di crescita tendenziale nel biennio 2027-2028

Nel 2027, la crescita del PIL rimarrebbe allo 0,7 per cento, un decimo al di sotto di quanto prefigurato nel DFP. La dinamica positiva del mercato del lavoro dovrebbe rimanere sostanzialmente invariata con il tasso di disoccupazione stabile al 5,8 per cento. La crescita delle retribuzioni rallenterebbe lievemente al 3,0 per cento accanto ad una ripresa, di minima entità, dei prezzi al consumo, previsti aumentare dell'1,8 per cento.



Diversamente, la variazione del deflatore del PIL rallenterebbe all'1,8 per cento. Infine, nel 2028, il PIL è previsto in lieve accelerazione, crescendo dello 0,8 per cento e la dinamica dell'occupazione dovrebbe rimanere positiva, con il tasso di disoccupazione che scenderebbe lievemente al 5,7 per cento. Le retribuzioni nominali continuerebbero a salire del 2,7 per cento, mentre il deflatore dei consumi accelererebbe lievemente all'1,9 per cento, senza influenzare la crescita del deflatore del PIL che rimarrebbe costante all'1,8 per cento.

QUADRO ECONOMICO LOCALE

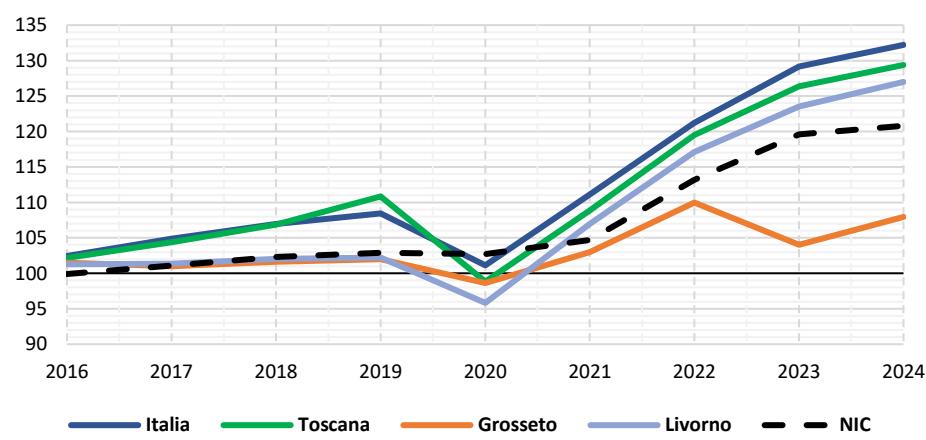
Archiviati i picchi inflazionistici, iniziata la discesa dei tassi ufficiali di sconto, all'inizio del 2024 l'economia mondiale sembrava avviarsi verso uno scenario di progressivo rallentamento della crescita senza importanti ripercussioni negative dal lato dell'occupazione. Verso la fine del 2024, l'elezione di Trump e le sue dichiarazioni protezionistiche hanno prodotto nuove incertezze che si sono sommate a quelle legate ai conflitti in corso. Quanto ai dazi, ci si attende che portino conseguenze negative anche per gli USA. Tuttavia, Prometeia stima che meno del 15% delle esportazioni europee verso gli USA sarà toccato dall'incremento tariffario. Considerando anche la possibile risposta europea (aumenti di pari entità sui prodotti importati), l'impatto sulla crescita del PIL potrebbe essere al massimo di 1-2 decimi di punto percentuale all'anno nei prossimi tre anni. Nondimeno, l'incertezza che avvolge le misure tariffarie, sotto l'aspetto quantitativo e dei Paesi coinvolti, rischia di produrre conseguenze distorsive: alcune imprese potrebbero porre un freno agli investimenti e collocarsi in fase di *stand by*; nell'Industria il rischio dazi potrebbe già aver innescato una domanda preventiva, distorcendo il normale flusso degli ordini. Il primo trimestre del 2025 si è tuttavia chiuso solo con un lieve incremento congiunturale della produzione industriale nazionale: il quadro è dunque complesso e sempre più incerto, rendendo le previsioni sempre più volatili.

Nelle nostre province le attività produttive hanno generato nel 2024 una ricchezza poco inferiore ai 16 miliardi di euro a prezzi correnti, +3,2% tendenziale, variazione superiore alla media regionale e nazionale (+2,4%). Livorno ha contribuito per il 62,2% (9,9 miliardi di euro calcolati a prezzi correnti), mentre Grosseto per il restante 37,8% (6 miliardi di euro).

L'andamento dei prezzi ha d'altro canto inciso significativamente sull'andamento del valore aggiunto reale, tanto che per il 2024 si stima una crescita sotto il punto percentuale e le previsioni per il biennio 2025-2026 ne indicano inoltre un'ulteriore decelerazione.

Il trend del valore aggiunto pro capite è positivo ma il livello delle nostre province resta al di sotto della media regionale e nazionale. Tale risultato deriva anche dalla concomitanza degli opposti andamenti di valore aggiunto e popolazione residente. Le previsioni per il biennio 2025-2026 indicano un'espansione del divario tra le due variabili.

Andamento di valore aggiunto (a prezzi correnti) e indice dei prezzi NIC - Indici a base 2015=100





Elaborazione Centro Studi e Servizi CCIAA Maremma e Tirreno su dati ISTAT e Prometeia S.p.A.

La maggior parte della ricchezza è prodotta dai Servizi (Livorno 80,8% e Grosseto 78,9%), segue l'Industria con percentuali più marcate per Toscana e Italia. Ovunque il terzo settore è quello delle Costruzioni, tranne che a Grosseto dove risulta più sviluppata ed incisiva l'Agricoltura (7,3%). L'evoluzione positiva del valore aggiunto 2024 trova fondamento soprattutto nel buon andamento di Agricoltura, Costruzioni e Servizi. Per il 2025 si teme il sopraggiungere di un peggioramento per il settore Primario, fatta salva la provincia di Livorno. Quanto ai Servizi le previsioni restano caute ma pur sempre positive, mentre per l'Edilizia il prossimo biennio potrebbe risultare in netto peggioramento a causa del venire meno degli incentivi fiscali. Continua a destare qualche preoccupazione l'Industria: chiusura 2024 col segno meno per Livorno, mentre in Maremma registra una variazione positiva. Le previsioni per il 2025 non sono in generale particolarmente brillanti per il Secondario, in ogni caso fortemente diversificate a seconda del territorio considerato in base alle specializzazioni produttive. Le previsioni tengono conto di alcune prime indicazioni sui dazi. Se le condizioni di partenza si mantenessero invariate anche nel 2026, nella migliore delle ipotesi assisteremo ad una economia adagiata sullo "zero virgola".

Var. % del valore aggiunto per macrosettore di attività e territorio					
Var.% calcolate sui valori concatenati, anno di riferimento 2020					
	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	Totale
Livorno	2023	0,9	-2,5	7,2	-0,3
	2024	13,3	-2,9	1,3	1,0
	2025	2,6	-0,6	-1,8	1,0
	2026	3,2	0,7	-6,0	1,2
Grosseto	2023	-0,6	-5,4	2,9	0,1
	2024	0,6	2,2	3,6	0,5
	2025	-3,7	1,3	-1,0	0,8
	2026	-0,2	1,4	-5,8	1,1

Elaborazione Centro Studi e Servizi CCIAA Maremma e Tirreno su dati Prometeia S.p.A.

Si calcola un valore medio del reddito pro capite pari a 25.100 euro a livello regionale e 23.700 a quello nazionale, pari a 26.000 euro per i livornesi e 23.600 per i grossetani. Il reddito pro capite dei livornesi tenderà a crescere di più di quello dei grossetani. Tale recupero resta e resterà contenuto ed inferiore alla perdita di potere d'acquisto subita in questi anni. Per quanto i rinnovi contrattuali del 2024 e dei primi mesi del 2025 abbiano sostenuto la crescita dei salari, ad oggi nessun contratto ha previsto aumenti che permettano un pieno recupero dell'inflazione generatasi dal 2021.

L'evoluzione del reddito disponibile dei residenti condiziona naturalmente quello dei consumi: nel 2024 le famiglie hanno inizialmente reagito allo *shock* inflazionario limitando o lasciando invariati i consumi, confidando nel carattere temporaneo dei rincari. Una volta acquisita consapevolezza che la crescita dei prezzi stava decelerando ed il livello sarebbe rimasto invariato a lungo, hanno riorganizzato le spese. Fatto salvo il diverso importo medio annuo dei consumi pro capite di partenza e l'intensità della variazione, Livorno e Grosseto condividono il *trend* negativo stimato per il 2024. Al contempo, Toscana e Italia hanno in comune una lieve variazione positiva. In generale, positive o negative, le variazioni si attestano non oltre il punto percentuale. Nel 2025 i consumi dovrebbero tornare a crescere anche a livello provinciale, seppur cautamente. Dall'ISTAT sappiamo che nel 2024 il 23,1% della popolazione italiana è risultata a rischio di povertà o esclusione sociale (nel 2023 era il 22,8%). Questo dipende dal fatto che, tra il 2021 ed il 2024, a crescere maggiormente sono stati i prezzi dei beni di prima necessità: spese per abitazione, acqua, elettricità, gas e altri combustibili +40,3%, prodotti alimentari e bevande analcoliche +22,1%, trasporti +18,8%. L'inflazione non ha risparmiato neanche i servizi sanitari e spese per la salute (+5%) e solo il settore delle comunicazioni è risultato in calo.



Andamenti che hanno accresciuto il livello di disparità sociale.

Relativamente al commercio con l'estero, il 2025 si prospetta di difficile lettura visto lo scenario geopolitico internazionale, che crea forti incertezze sul piano economico e sugli scambi mondiali. L'effettivo impiego di politiche protezionistiche avrà comunque un impatto negativo anche sulle nostre province, particolarmente esposte sul mercato nordamericano.

ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO

L.580/1993 ➔ Ordinamento delle Camere di Commercio

D.Lgs.219/2016 ➔ Nuovo Ordinamento delle Camere di Commercio

L.199/2025 ➔ Legge di Bilancio 2026 e bilancio pluriennale 2026-2028

L.4/2026 ➔ Piano transizione 5.0

L.69/2025 ➔ Decreto P.A.

D.L.73/2025 ➔ Decreto Infrastrutture

L.132/2025 ➔ Norme in tema di Intelligenza Artificiale

PROFILO CRIMINOLOGICO DEL TERRITORIO REGIONALE E ATTIVITÀ DI CONTRASTO IN ESSERE

Il contesto regionale del 2025 delinea una Toscana caratterizzata da un'**illegalità economica circolare**. Se da un lato l'efficienza amministrativa legata al PNRR ha innalzato le barriere contro la corruzione negli appalti, dall'altro la criminalità organizzata si è rifugiata in forme di infiltrazione più sofisticate (riciclaggio tramite imprese di servizi e ristorazione). La Toscana si conferma una regione a **elevata attrattività per le mafie**, con un mutamento di strategia: non più solo "gestione del mercato", ma una vera e propria **integrazione silente** nell'economia legale.

Contraffazione: resta un'emergenza critica. **Firenze e Prato** mantengono il primato per la produzione, mentre il 2025 ha visto un picco di sequestri nei distretti logistici di **Livorno e Grosseto**, confermando il ruolo della costa come porta d'accesso e smistamento globale.

Riciclaggio e Imprese "Anomale": dopo il miglioramento del 2022-2023, il 2025 segna una stabilizzazione dei tassi di denuncia. Tuttavia, l'analisi IRPET evidenzia la crescita delle "imprese cartiere" nel terziario (3,6% del totale regionale), utilizzate per frodi IVA e riciclaggio, specialmente nelle province di Prato e Firenze, che restano outlier nazionali.

Ecomafie e ciclo dei rifiuti: Il monitoraggio 2025 evidenzia una ripresa dei reati ambientali rispetto al calo del 2022.

- **Ranking Regionale:** La Toscana risale verso la 6^a posizione a livello nazionale.
- **Focus 2025:** L'attenzione si è spostata dal solo smaltimento illecito (post-vicenda Keu) alla gestione delle terre da scavo e dei residui dei processi tessili e conciari, con un aumento delle collaborazioni simbiotiche tra criminalità organizzata e imprenditoria locale compiacente.

Porto di Livorno: nel corso del 2025, si è confermato uno degli snodi critici per la sicurezza economica e la legalità in Toscana. Essendo una delle principali porte d'accesso al mercato europeo, lo scalo è al centro di dinamiche criminali sofisticate che sfruttano l'enorme volume di traffico merci per attività illecite.

Il monitoraggio della **DIA** e delle **Autorità Doganali** nel 2025 evidenzia come il Porto di Livorno non sia solo un'infrastruttura logistica d'eccellenza, ma anche un obiettivo primario per le organizzazioni criminali transnazionali, con tre direttive principali:



1. Hub Strategico per il Narcotraffico: nel 2025 Livorno si è consolidato come uno dei "punti di sbarco" privilegiati per la cocaina proveniente dal Sud America (rotta atlantica).

2. Logistica della Contraffazione e dei Rifiuti: Oltre agli stupefacenti, lo scalo è utilizzato per la movimentazione di flussi commerciali illeciti.

- Contraffazione: Livorno, insieme a Grosseto, funge da polo logistico per l'ingresso di semilavorati e prodotti contraffatti (spesso provenienti dal sud-est asiatico) destinati ad alimentare i distretti produttivi toscani (Prato e Firenze).

- Traffico illecito di rifiuti: Nel 2025 sono state intercettate spedizioni illegali di rottami metallici e rifiuti plastici/elettronici in uscita dal porto, dirette verso paesi in via di sviluppo, spesso attraverso la falsificazione dei codici EER (rifiuti dichiarati come materie prime).

3. Infiltrazione nelle Imprese dell'Indotto

Il rischio maggiore rilevato nel 2025 riguarda l'infiltrazione mafiosa nelle aziende che ruotano attorno allo scalo. Servizi a bassa specializzazione: movimentazione merci, trasporti su gomma e servizi di pulizia/sicurezza sono i settori più vulnerabili, dove l'uso di "imprese cartiere" o cooperative di comodo permette alle mafie di riciclare proventi illeciti e alterare la libera concorrenza tra i vettori.



3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Il **Valore pubblico** viene definito come il livello di benessere – economico, sociale, ambientale - generato dall'Amministrazione a favore dei propri utenti e stakeholder (nel caso delle CCIAA, soprattutto le imprese), grazie al miglioramento degli impatti delle proprie politiche e delle performance dei propri servizi, tenuto conto del livello di salute delle risorse dell'ente.

Il Valore pubblico che la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno si propone di creare è sintetizzato attraverso la declinazione degli obiettivi strategici triennali.

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).

La Camera di Commercio, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha optato per la scelta della metodologia Balanced Scorecard (BSC); pertanto l'articolazione dell'albero delle performance verrà rappresentato secondo tale logica.

Seguendo l'approccio Balanced Scorecard, gli obiettivi vengono a declinarsi in diversi ambiti di performance 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:

Imprese, Consumatori e Territorio: 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, ed alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici;

Apprendimento Crescita e Innovazione: 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.





3.1 – Valore pubblico: gli obiettivi strategici

La Mappa strategica





Gli obiettivi strategici e gli obiettivi comuni di sistema

A partire dall'annualità 2022 la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ha inserito tra gli obiettivi strategici da realizzare anche gli obiettivi comuni del sistema camerale, individuati da Uniocamere nazionale, ed i cui target sono stati individuati previo confronto con l'OIV.

Per l'anno 2026 Unioncamere ha deliberato l'aggiornamento degli obiettivi comuni, recepiti in parte nel cruscotto degli obiettivi strategici.

1	Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione dei Servizi						
Ambito strategico (AS):							
011 - Utenti, imprese e territorio							
Peso su AS:		Risorse economiche: 234.350,00 €					
Prospettiva BSC:							
Utenti-imprese-territorio							
Missione: (ex D.M. 27/03/13)							
Competitività e sviluppo imprese							
Programma: (ex D.M. 27/03/13)							
Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo							
100%	Indicatori	Algoritmo	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Owner	
25,00%	Azioni per aumentare la certezza dei dati ed il valore delle informazioni economiche	Azioni per aumentare la certezza dei dati ed il valore delle informazioni economiche	Entro 31-12-2026	Entro 31-12-2027	Entro 31-12-2028	S. Anagrafico certificativo	
25,00%	Camera del Futuro - Dialogo digitale con l'utenza	Attuazione piano di progetto	>= 50,00 %	>= 97%	1	GDTD	
25,00%	Favorire la transizione burocratica e la semplificazione: Grado di adesione al cassetto digitale Impresa Italia (OC)	N. imprese aderenti Cassetto digitale (Impresa Italia) / N. imprese attive al 31.12	>= 56,00 %	>= 61,00 %	>= 63,00 %	S. Regolazione Mercato	
25,00%	Favorire la transizione burocratica e la semplificazione: Grado di rilascio di strumenti digitali (OC)	Numero rilasci di dispositivi per la firma digitale dell'anno N / 100 imprese attive al 31/12 dell'anno N	>= 13 N.	>= 15 N.	>= 16 N.	S. Regolazione Mercato	



2	Innovazione, Sviluppo, Sostenibilità e Transizione Green					
Ambito strategico (AS):						
011 - Utenti, imprese e territorio						
Peso su AS:	Risorse economiche: 1.042.480,00 €					
Prospettiva BSC:						
Utenti-imprese-territorio						
Missione: (ex D.M. 27/03/13)						
Competitività e sviluppo imprese						
Programma: (ex D.M. 27/03/13)						
Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo						
100%	Indicatori	Algoritmo	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Owner
16,67%	Incremento soggetti coinvolti in attività e servizi legati a innovazione, sviluppo e sostenibilità	N. soggetti coinvolti in attività e servizi legati all'innovazione, sviluppo e sostenibilità anno x / N. soggetti coinvolti in attività e servizi legati all'innovazione,	>= 1 N.	>= 1 N.	>= 1 N.	S. Promozione
16,67%	Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari delle iniziative (Innovazione, Sviluppo, Sostenibilità e Transizione Green)	N. valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari delle iniziative (Innovazione, Sviluppo, Sostenibilità e Transizione Green) / N. totale valutazioni rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari delle iniziative (Innovazione, Sviluppo, Sostenibilità e Transizione Green)	>=100,00 %	>=100,00 %	>=100,00 %	S. Promozione
16,67%	Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica): Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica realizzate (OC)	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) organizzati nell'anno sulla Doppia Transizione	>= 25 N.	>= 25 N.	>= 26 N.	S. Promozione
16,67%	Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica): Capacità di affiancamento alle imprese nell'innovazione digitale e green (OC)	N. di incontri one to one realizzati per guidare le imprese nella Doppia Transizione (finanziamenti per il digitale e il green, follow up degli assessment, ecc.) / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno	>= 5	>= 5	>= 6	S. Promozione
16,66%	Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica): Livelli di attività di valutazione della maturità digitale ed ecologica delle imprese (OC)	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti sulla Doppia Transizione / 10.000 imprese attive al 31/12 dell'anno	>= 95	>= 95	>= 100	S. Promozione
16,66%	Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica): Tasso di variazione del livello di maturità digitale delle imprese assistite (OC)	Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12 anno N / Livello medio del livello di maturità digitale delle imprese beneficiarie al 31.12 anno N -1	>= 1 N.	>= 1 N.	>= 1 N.	S. Promozione



3	Valorizzazione del patrimonio culturale, Turismo e Promozione integrata del territorio											
Descrizione:												
Ambito strategico (AS):												
011 - Utenti, imprese e territorio												
Peso su AS:	Risorse economiche: 263.600,00 €											
Prospettiva BSC:												
Utenti-imprese-territorio												
Missione: (ex D.M. 27/03/13)												
Competitività e sviluppo imprese												
Programma: (ex D.M. 27/03/13)												
Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo												
Classificazione COFOG:												
100%	Indicatori	Algoritmo	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Owner						
20,00%	Grado di soddisfazione degli utenti che accedono alla Biblioteca Storica/giuridica (scala 1-5)	Livello medio di soddisfazione degli utenti che accedono alla Biblioteca Storica/giuridica (scala 1-5)	>= 3 N.	>= 3 N.	>= 3 N.	S. Segreteria						
20,00%	Incremento accessi alla Biblioteca storica/giuridica	N. accessi Biblioteca storica/giuridica anno x / N. accessi Biblioteca storica/giuridica anno x-1	>= 1 N.	>= 1 N.	>= 1 N.	S. Segreteria						
20,00%	Incremento iniziative legate alla valorizzazione del patrimonio culturale	N. iniziative legate alla valorizzazione del patrimonio culturale anno x / N. iniziative legate alla valorizzazione del patrimonio culturale anno x-1	>= 1 N.	>= 1 N.	>= 1 N.	S. Segreteria						
20,00%	Incremento soggetti coinvolti in attività e servizi legati turismo e valorizzazione integrata territorio	N. soggetti coinvolti in attività e servizi legati al turismo ed alla valorizzazione integrata del territorio anno x / N. soggetti coinvolti in attività e servizi legati al turismo ed alla valorizzazione integrata del territorio anno x-1	>= 1 N.	>= 1 N.	>= 1 N.	S. Promozione						
20,00%	Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari delle iniziative (Valorizzazione del patrimonio culturale, Turismo e Promozione integrata del territorio)	N. valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari delle iniziative (patrimonio culturale, turismo e promozione integrata del territorio) / N. totale valutazioni rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari delle iniziative (patrimonio culturale, turismo e promozione integrata del territorio)	>=100,00 %	>=100,00 %	>=100,00 %	S. Promozione						

**4****Infrastture Portualità Logistica Gestione Strategica delle partecipazioni societarie**

Descrizione:

Ambito strategico (AS):

011 - Utenti, imprese e territorio

Peso su AS:

Risorse economiche:

81.930,00 €

Prospettiva BSC:

Utenti-imprese-territorio

Missione: (ex D.M. 27/03/13)

Competitività e sviluppo imprese

Programma: (ex D.M. 27/03/13)

Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo

100%	Indicatori	Algoritmo	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Owner
50,00%	Azioni poste in essere per la gestione strategica di Infrastrutture Portualità Logistica	N. azioni realizzate per la gestione strategica di Infrastrutture Portualità Logistica / N. azioni effettive per la gestione strategica di Infrastrutture Portualità Logistica	>=100,00 %	>= 100,00 %	>= 100,00 %	S. Staff
50,00%	Creazione e partecipazione tavoli di sviluppo	N. tavoli di sviluppo (Infrastrutture Portualità Logistica Gestione Strategica delle partecipazioni societarie)	>= 2 N.	>= 2 N.	>= 2 N.	S. Segreteria



5	Nuove imprese, Politiche attive del lavoro e Giovani											
Descrizione:												
Ambito strategico (AS):												
011 - Utenti, imprese e territorio												
Peso su AS:	Risorse economiche:											
		188.530,00 €										
Prospettiva BSC:												
Utenti-imprese-territorio												
Missione: (ex D.M. 27/03/13)												
Competitività e sviluppo imprese												
Programma: (ex D.M. 27/03/13)												
Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo												
100%	Indicatori	Algoritmo	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Owner						
50,00%	Incremento soggetti coinvolti in attività e servizi legati alla cultura d'impresa e orientamento lavoro	N. soggetti coinvolti in attività e servizi legati alla cultura d'impresa e orientamento lavoro anno x / N. soggetti coinvolti in attività e servizi legati alla cultura d'impresa e orientamento lavoro anno x-1	>= 1 N.	>= 1 N.	>= 1 N.	S. Promozione						
50,00%	Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari delle iniziative (Nuove imprese, Politiche attive del lavoro e Giovani)	N. valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari delle iniziative (Nuove imprese, Politiche attive del lavoro e Giovani) / N. totale valutazioni rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari delle iniziative (Nuove imprese, Politiche attive del lavoro e Giovani)	>=100,00 %	>=100,00 %	>=100,00 %	S. Promozione						



6		Internazionalizzazione e Mercati Esteri								
Descrizione:										
Ambito strategico (AS):										
011 - Utenti, imprese e territorio										
Peso su AS:		Risorse economiche:	600.540,00 €							
Prospettiva BSC:										
Utenti-imprese-territorio										
Missione: (ex D.M. 27/03/13)										
Comercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo										
Programma: (ex D.M. 27/03/13)										
Internazionalizzazione e Made in Italy										
100%	Indicatori	Algoritmo	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Owner				
50,00%	Incremento imprese coinvolte in attività e servizi di ambito internazionale	N. imprese coinvolte in attività e servizi di ambito internazionale anno x / N. imprese coinvolte in attività e servizi di ambito internazionale anno x-1	>= 1 N.	>= 1 N.	>= 1 N.	S. Promozione				
50,00%	Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari delle iniziative sull'internazionalizzazione e mercati esteri	N. valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari delle iniziative internazionalizzazione e mercati esteri / N. totale valutazioni rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari delle iniziative internazionalizzazione e mercati esteri	>=100,00 %	>=100,00 %	>=100,00 %	S. Promozione				

**7****Giustizia alternativa, Legalità nell'Economia e Promozione della Concorrenza**

Descrizione:

Ambito strategico (AS):

011 - Utenti, imprese e territorio

Peso su AS:

Risorse economiche:

414.770,00 €

Prospettiva BSC:

Utenti-imprese-territorio

Missione: (ex D.M. 27/03/13)

Regolazione dei mercati

Programma: (ex D.M. 27/03/13)

Vigilanza e tutela dei consumatori

100%	Indicatori	Algoritmo	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Owner
33,34%	Incremento azioni o iniziative finalizzate alla valorizzazione del ruolo dell'Ente nell'ambito della regolazione del mercato	N. azioni o iniziative finalizzate alla valorizzazione del ruolo dell'Ente nell'ambito della regolazione del mercato anno x / N. azioni o iniziative finalizzate alla valorizzazione del ruolo dell'Ente nell'ambito della regolazione del mercato anno x-1	≥1	≥1	≥1	S. Regolazione Mercato
33,33%	Riconoscimento della presenza di clausole compromissorie a favore della Camera di commercio nelle società iscritte dalla costituzione del nuovo ente camerale	N. statuti di società iscritte al R.I. 2022 - 2026 con clausole compromissorie / N. statuti soc. iscritte al R.I. 2022 - 2026	>= 100,00 %	>= 100,00 %	>= 100,00 %	Legale
33,33%	Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction dei punti di ascolto ed assistenza per l'utenza (Sportello di primo orientamento, Sportello sicurezza ed etichettatura ed OCCS)	N. valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction dei punti di ascolto ed assistenza per l'utenza (Sportello di primo orientamento, Sportello sicurezza ed etichettatura ed OCCS) / N. totale valutazioni rilevate tramite customer satisfaction dei punti di ascolto ed assistenza per l'utenza (Sportello di primo orientamento, Sportello sicurezza ed etichettatura ed OCCS)	>= 96,00 %	>= 96,00 %	>= 97,00 %	S. Regolazione Mercato



8		Accountability e Trasparenza								
Descrizione:										
Ambito strategico (AS):										
032 - Processi interni										
Peso su AS:		Risorse economiche:	3.340,00 €							
Prospettiva BSC:										
Processi interni										
Missione: (ex D.M. 27/03/13)										
Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche										
Programma: (ex D.M. 27/03/13)										
Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza										
100%	Indicatori	Algoritmo	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Owner				
33,33%	Assenza di segnalazioni illeciti/eventi corruttivi (PTPCT)	N. segnalazioni illeciti/eventi corruttivi (PTPCT)	0	0	0	S. Staff				
33,33%	Istanze accesso civico	N. istanze accesso civico anno x / N. istanze accesso civico anno x-1	<= 1 N.	<= 1 N.	<= 1 N.	S. Segreteria				
33,34%	Livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV (indice composto che esprime l'incremento del grado di trasparenza dell'amministrazione)	Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV	>= 96,00 %	>= 97,00 %	>= 98,00 %	S. Staff				

Qualità, efficienza e centralità della performance						
Descrizione:		Azienda strategica				
Ambito strategico:		MAREMMA E TIRRENO				
032 - Processi interni						
Peso su AS:		Risorse economiche:				
Prospettiva BSC:		-				
Processi interni						
Missione: (ex D.M. 27/03/13)						
Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche						
Programma: (ex D.M. 27/03/13)						
Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza						
100%	Indicatori	Algoritmo	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Owner
7,14%	Grado medio di soddisfazione rilevata da indagini di customer satisfaction da parte dei diversi servizi camerali (indice sintetico; scala 1-4)	Livello medio di soddisfazione rilevata da indagini di customer satisfaction da parte dei diversi servizi camerali (scala 1-4)	>= 3 N.	>= 3 N.	>= 3 N.	S. Staff
7,14%	Incidenza degli atti deliberativi gestiti nel rispetto dei termini imposti dalla normativa e dalle disposizioni interne	N. atti deliberativi gestiti nel rispetto dei termini imposti dalla normativa e dalle disposizioni interne / N. totale degli atti deliberativi	>= 100,00 %	>= 100,00 %	>= 100,00 %	S. Segreteria
7,14%	Indicatore annuale di tempestività dei pagamenti art. 33 D.Lgs 33/2013	Sommatoria per ciascuna fattura per transazione commerciale, dei gg intercorrenti tra la data di scadenza e la data di pagamento moltiplicata per l'importo dovuto / Sommatoria degli importi pagati nel periodo di riferimento N.B. Sono prese in considerazione tutte le fatture pagate nel periodo, indipendentemente dalla data di emissione della fattura	<= -15 N.	<= -15 N.	<= -15 N.	S. Bilancio e patrimonio
7,14%	Percentuale degli obiettivi soggetti a modifica	N. obiettivi soggetti a modifica in itinere / N. obiettivi programmati ex ante	<= 8,00 %	<= 5,00 %	<= 5,00 %	S. Staff
7,14%	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	>= 95,00 %	>= 95,00 %	>= 96,00 %	S. Bilancio e patrimonio
7,14%	Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	>= 98,00 %	>= 98,00 %	>= 98,00 %	S. Anagrafico certificativo
7,14%	Tempestività dei pagamenti delle fatture passive	Tempi medi di pagamento delle fatture passive	<= 15 gg	<= 15 gg	<= 15 gg	S. Bilancio e patrimonio
7,14%	Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno x al netto della sospensione	Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno x al netto della sospensione	<= 1,45 gg	<= 1,45 gg	<= 1,45 gg	S. Anagrafico certificativo
7,15%	Tempo medio di sospensione delle pratiche telematiche da parte del servizio R.I.	Tempo medio di sospensione delle pratiche telematiche da parte del servizio R.I.	<= 4,50 gg	<= 4,50 gg	<= 4,50 gg	S. Anagrafico certificativo
7,14%	Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali: Tempestività delle istruttorie di liquidazione dei contributi promozionali gestiti con bandi (OC)	Sommatoria giorni intercorrenti tra presentazione delle rendicontazioni dei contributi concessi e successiva liquidazione / Totale contributi liquidati nell'anno N	<= 25 gg	<= 25 gg	<= 24 gg	S. Promozione
7,15%	Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali: Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese (OC)	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	<= 5 gg	<= 5 gg	<= 5 gg	S. Anagrafico certificativo
7,15%	Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali: Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti	Sommatoria dei giorni che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza di cancellazione/sospensione protesti e	<= 6 gg	<= 6 gg	<= 5 gg	S. Regolazione Mercato



	pervenute nell'anno N (OC)	la data di effettiva cancellazione/sospensione nell'anno N / Numero istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) nell'anno N					
7,15%	Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali: Tempo medio ponderato di ritardo dei pagamenti (PCC)(OC) (Legge 21 aprile 2023 n. 41- Legge 145/2018 art. 1 co. 859)	Ritardo medio dei pagamenti ponderato in base all'importo delle fatture (considera le fatture scadute nell'anno che sono state ricevute nell'anno o in anni precedenti pagate o non ancora pagate (in tal caso assume come data fittizia dell'adempimento il 31 dicembre dell'anno di riferimento)	<= -15 gg	<= -15 N.	<= -15 N.	S. Bilancio e patrimonio	
7,14%	Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali: Efficacia dell'attività di verifica del database del Registro delle imprese (OC)	N. posizioni del Registro delle imprese verificate nell'anno N ai fini della potenziale cancellabilità / N. imprese estratte dagli elenchi del Crusotto qualità che presentano potenziali requisiti di cancellabilità (*) (*) per le società di capitali sulla base dell'art. 2490 c.c. e dell'art. 40 co. 1-2 e ss; per le società di persone e le imprese individuali ai sensi del D.P.R. n. 247/2004 e art. 40 co. 1 del DL 76/2020. Data suggerita per l'estrazione elenchi: 31 gennaio	>= 10,00 %	>= 10,00 %	>= 10,00 %	S. Anagrafico certificativo	



10

Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale

Descrizione:

Ambito strategico (AS):

032 - Processi interni

Peso su AS:

Risorse economiche:

141.000,00 €

Prospettiva BSC:

Processi interni

Missione: (ex D.M. 27/03/13)

Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche

Programma: (ex D.M. 27/03/13)

Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza

100%	Indicatori	Algoritmo	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Owner
25,00%	Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro a distanza	N. di dipendenti impegnati in modalità lavorativa a distanza / Totale personale dipendente (TI+TD)	>= 50,00 %	>= 55,00 %	>= 55,00 %	S. Staff
25,00%	Progetto Camera del Futuro per l'innovazione organizzativa	Completamento fasi progetto incluse nella roadmap	>= 50,00 %	>= 97%	100%	GDTD
25,00%	Grado di copertura (strumenti ed interventi formativi) del processo di digitalizzazione interna	Grado di copertura (strumenti ed interventi formativi) del processo di digitalizzazione interna	>= 95,00 %	>= 96,00 %	>= 97%	GDTD
25,00%	Incremento efficienza/efficacia processi mappati progetto lean organization	Monitoraggio costante degli indicatori progetto lean organization entro la data	Entro 31-12-2026	Entro 31-12-2027	Entro 31-12-2028	S. Staff

**11****Comunicazione istituzionale: tra accompagnamento della governance e dialogo tra le imprese e i cittadini**

Descrizione:

Ambito strategico (AS):

012 - Apprendimento, crescita e innovazione

Peso su AS:

Risorse economiche:

96.100,00 €

Prospettiva BSC:

Apprendimento e crescita

Missione: (ex D.M. 27/03/13)

Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche

Programma: (ex D.M. 27/03/13)

Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza

100%	Indicatori	Algoritmo	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Owner
20,00%	Crescita qualitativa social	N. followers anno x / N. followers anno x-1	>= 1 N.	>= 1 N.	>= 1 N.	S. Segreteria
20,00%	Incremento delle iscrizioni alla Newsletter	N. iscrizioni Newsletter anno x / N. iscrizioni Newsletter anno x-1	>= 1 N.	>= 1 N.	>= 1 N.	S. Segreteria
20,00%	N° output di comunicazione sui momenti cardine della governance camerale	N° output di comunicazione sui momenti cardine della governance camerale	>= 12 N.	>= 10 N.	>= 10 N.	S. Segreteria
20,00%	Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali: Grado di evoluzione della comunicazione social (overall)(OC)	Numero complessivo utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower Linkedin) dell'ente nell'anno N / Numero complessivo utenti dei canali social (follower Twitter, like Facebook, iscrizioni Youtube, follower Linkedin) dell'ente nell'anno N-1	>= 101,00 %	>= 100,00 %	>= 100,00 %	S. Segreteria
20,00%	Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali: Grado di presenza sui media (OC)	Numero uscite sui media anno N / Numero uscite sui media anno N-1	>= 101,00 %	>= 100,00 %	>= 100,00 %	S. Segreteria



12

Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo

Descrizione:

Ambito strategico (AS):

012 - Apprendimento, crescita e innovazione

Peso su AS:

Risorse economiche:

80.880,00 €

Prospettiva BSC:

Apprendimento e crescita

Missione: (ex D.M. 27/03/13)

Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche

Programma: (ex D.M. 27/03/13)

Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza

100%	Indicatori	Algoritmo	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Owner
16,67%	Variazione del livello di benessere organizzativo rispetto all'anno precedente	Livello di benessere organizzativo anno x / Livello di benessere organizzativo anno x-1	>= 1 N.	>= 1 N.	>= 1 N.	S. Staff
16,67%	Variazione delle ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato rispetto all'anno precedente	Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x / Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x-1	>= 1 h	>= 1 h	>= 1 h	S. Staff
16,66%	Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti: Grado di utilizzo del modello di recruitment «per competenze»(OC)	Numero ingressi selezionati in base al modello «per competenze» nell'anno N / Numero ingressi totali nell'anno N	>=60%	>=70%	>=70%	S. Staff
16,66%	Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti: Incidenza del personale allocato nelle macro-funzioni di supporto (A-B della Mappa dei processi)(OC)	Numero di risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite dalle funzioni istituzionali A e B nell'anno N [* comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni] / Numero di risorse (espresse in FTE integrato*) assorbite complessivamente dai processi camerali nell'anno N [* comprensivo di dipendenti, forme flessibili ed esternalizzazioni]	<= 40,00 %	<= 40,00 %	<= 40,00 %	S. Staff
16,67%	Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti: Indice di struttura demografica del personale(OC)	Numero dipendenti under 50 anni dell'anno N / Numero dipendenti over 50 anni dell'anno N	>=40%	>=40%	>=40%	S. Staff
16,67%	Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti:Tasso di sostituzione (unità)(OC)	Numero totale ingressi di personale a tempo indeterminato anno N_N-2 / Numero totale fuoriuscite di personale a tempo indeterminato anno N-1_N-3	>=50%	>=40%	>=40%	S. Staff

**13****Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare**

Descrizione:

Ambito strategico (AS):

016 - Economico - Finanziaria

Peso su AS:

Risorse economiche:

796.750,00 €

Prospettiva BSC:

Economico-finanziaria

Missione: (ex D.M. 27/03/13)

Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche

Programma: (ex D.M. 27/03/13)

Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza

100%	Indicatori	Algoritmo	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Owner
50,00%	Grado di realizzazione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili destinati alla resa diretta di servizi	N. lavori realizzati manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili destinati alla resa diretta di servizi / N. lavori programmati manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili destinati alla resa diretta di servizi	>= 90,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %	S. Bilancio e Patrimonio
50,00%	Revisione e attuazione del Piano di razionalizzazione del patrimonio immobiliare	N. azioni realizzate anno "n" Piano di razionalizzazione del patrimonio immobiliare / N. azioni programmate anno "n" Piano di razionalizzazione del patrimonio immobiliare	>= 90,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %	S. Bilancio e Patrimonio

**14****Revisione della spesa e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata**

Descrizione:

Ambito strategico (AS):

016 - Economico - Finanziaria

Peso su AS:

Risorse economiche:

53.800,00 €

Prospettiva BSC:

Economico-finanziaria

Missione: (ex D.M. 27/03/13)

Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche

Programma: (ex D.M. 27/03/13)

Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza

100%	Indicatori	Algoritmo	Target 2026	Target 2027	Target 2028	Owner
11,11%	Percentuale di incasso del Diritto annuale	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	>= 69,80 %	>= 70 %	>= 70,1 %	S. Bilancio e Patrimonio
11,11%	Riduzione incidenza costi per consumi intermedi su totale proventi	(costi / proventi anno x) / (costi / proventi anno x-1)	<= 1 N.	<= 1 N.	<= 1 N.	S. Bilancio e Patrimonio
11,11%	Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente: Capacità di generare proventi (OC)	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo) / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	>= 13,00 %	>= 13,00 %	>= 13,00 %	S. Bilancio e Patrimonio
11,11%	Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente: Indice di struttura primario (OC)	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	>=225%	>=230%	>=235%	S. Bilancio e Patrimonio



11,11%	Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente: Indice equilibrio strutturale (OC)	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**) / Proventi strutturali* [* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali ** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale]	>= 1,00 %	>= 1,00 %	>= 1,00 %	S. Bilancio e Patrimonio
11,11%	Migliorare la capacità e tempestività di spesa per le attività di promozione e sviluppo delle imprese: Incidenza dei contributi alle imprese sul totale degli interventi economici (OC)	Contributi erogati direttamente alle imprese / Interventi economici	61	62	63	S. Bilancio e Patrimonio/ S. Promozione e Sviluppo Economico
11,11%	Migliorare la capacità e tempestività di spesa per le attività di promozione e sviluppo delle imprese: Incidenza dei contributi alle imprese sul totale degli interventi economici: Capacità di destinare risorse agli Interventi economici (OC)	Interventi economici per impresa anno N / Media Interventi economici per impresa anni N-1_N-3	122	123	124	S. Bilancio e Patrimonio/ S. Promozione e Sviluppo Economico
11,11%	Migliorare la capacità e tempestività di spesa per le attività di promozione e sviluppo delle imprese: Capacità di realizzare interventi promozionali in relazione alle risorse potenzialmente disponibili (OC)	Interventi economici / Proventi correnti – oneri per il personale – oneri di funzionamento – ammortamenti e accantonamenti + S dei Risultati d'esercizio degli anni N-1_N-3 (in caso S>0)	55	60	65	S. Bilancio e Patrimonio
11,12%	Migliorare la capacità e tempestività di spesa per le attività di promozione e sviluppo delle imprese: Indice di copertura strategica (OC)	Patrimonio netto – Immobilizzazioni + Disponibilità liquide) / Oneri strutturali	545	545	545	S. Bilancio e Patrimonio



3.2 – Performance operativa

Gli obiettivi operativi

Si illustra di seguito la programmazione operativa relativa al primo anno (2026) del triennio di riferimento (2026 – 2028), che rappresenta altresì l'ultimo anno di attuazione del programma di mandato, approvato con deliberazione del Consiglio Camerale n.22/2021: partendo dagli obiettivi strategici, l'ente individua gli obiettivi per l'esercizio considerato, delineando i risultati attesi attraverso opportuni set di indicatori e relativi target. In fase di monitoraggio semestrale, l'Amministrazione si riserva di revisionare gli obiettivi con il coinvolgimento dell'OIV.

Per una rappresentazione analitica degli obiettivi operativi 2026 della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, si rinvia all'Allegato n.1.1.



3.3 – Pari opportunità

Il tema delle pari opportunità costituisce un elemento di fondamentale importanza per la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, 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 perseguitamento della missione e dei valori che guidano le attività ed i processi decisionali, sia di carattere strategico che operativo.

Le amministrazioni pubbliche, infatti, sono tenute, come disposto dal Codice delle pari opportunità (D. lgs. 198/2006) e dal D. Lgs. 165/2001, ad adottare il Piano Triennale per le azioni positive per assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne. A partire dall'entrata di vigore del P.I.A.O. (D.L.80/2021 e D.P.R.81/2022) è venuta meno tale previsione, pertanto il Piano Triennale per le azioni positive viene ad essere integrato all'interno del P.I.A.O. stesso.

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 stessa Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri n.2/2019 - “Misure per promuovere le Pari Opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati unici di Garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche” – ha richiamato l'attenzione sulla necessità che le Pubbliche Amministrazioni adottino tale strumento di programmazione, prevedendone il collegamento con il Piano della Performance, di cui diventa un allegato da aggiornare annualmente: il D.L.80/2021 ha poi assorbito il Piano Triennale delle azioni Positive all'interno del PIAO dall'anno 2022. Le successive “Linee guida sulla parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni” n.6/2022, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica ed adottate in attuazione dell'art.5 del D.Lgs.36/2022, si prefiggono di declinare gli obiettivi prioritari che le Amministrazioni devono perseguire nell'individuare misure che attribuiscano vantaggi specifici ovvero evitino o compensino svantaggi nelle carriere al genere meno rappresentato, collocandoli nel contesto dei principi dell'Unione europea in merito, nonché del quadro ordinamentale nazionale, normativo e programmatico.

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).

Partendo dunque dall'analisi del contesto attuale e di quanto è stato realizzato fino ad adesso, dovranno essere individuati gli obiettivi da perseguire e gli interventi da attuare per un miglioramento concreto della situazione in essere.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno considera obiettivo primario e strategico quello della promozione di politiche inclusive, volte a garantire la piena realizzazione della parità di genere sia nel contesto organizzativo interno sia negli interventi a supporto del tessuto imprenditoriale.

Con l'obiettivo di svolgere al meglio la propria missione e in coerenza con la visione strategica e con le attività progettuali in essere che vedono il Sistema camerale impegnato nella diffusione e incentivazione della certificazione del sistema di gestione della parità di genere, la Camera ha deciso di adottare un Sistema di Gestione per la Parità di Genere (SGPG) conforme alla UNI/PdR125:2022, quale valido strumento per assicurare la parità di genere relativa alla presenza e alla crescita professionale delle donne, valorizzando la



cultura inclusiva e l'attivazione di processi in grado di sviluppare l'empowerment femminile, e ha ottenuto nel mese di Febbraio 2025 la certificazione di genere. Sono stati così adottati due importanti documenti: la Politica per la parità di genere della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno e il Piano strategico per la parità di genere della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, in cui sono esplicitati, da un lato, i principi fondamentali alla base della politica per la parità di genere e dall'altro gli obiettivi specifici da perseguire.

I Principi fondamentali alla base della Politica per la Parità di Genere della Camera sono:

- imparzialità e inclusività;
- correttezza e trasparenza;
- valorizzazione del personale;
- tutela della persona;
- contrasto ad ogni forma di violenza e di discriminazione.
-

Mentre gli obiettivi generali e specifici sono dettagliati di seguito (v. infra pag.48).

Nel 2026 la Camera continua il suo impegno sul fronte della certificazione della parità di genere, in linea con quanto previsto dalla Strategia nazionale per la parità di genere, al fine di ridurre il divario di genere, emanando, come già fatto lo scorso anno, un bando di contributo a favore delle imprese in possesso della citata certificazione e prevedendo, in tutti i bandi camerali, una maggiorazione del contributo alle imprese che siano già certificate per la parità di genere. Inoltre, contineranno gli incontri con le scuole, come fatto già a partire dal 2023, che hanno la finalità di orientare gli studenti ad un nuovo modello di visione della donna che lavora e che ha una propria impresa, piccola o grande. Infine è prevista l'organizzazione della seconda edizione "Impresa per le pari opportunità", iniziativa volta a mettere in risalto e premiare le aziende che stanno realizzando progetti/azioni/iniziative a sostegno della parità di genere in modo tale da poterle individuare come "best practice".

Intento dell'Amministrazione è anche quello di riproporre per il 2026 il "Premio per tesi di laurea in tema di parità di genere", volto a premiare le studentesse e gli studenti che abbiamo conseguito tesi di laurea sulle tematiche della parità di genere, nell'ottica di contribuire alla diffusione di una cultura inclusiva e contro ogni forma di discriminazione.

In occasione della Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne (25 Novembre 2025), la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ha aderito alla campagna nazionale 'Posto Occupato', trasformando un gesto simbolico in un impegno quotidiano e tangibile di sensibilizzazione: nelle sedi camerali di Grosseto e Livorno, da oggi, 25 novembre, una sedia rimarrà vuota per tutto l'anno e, come prevede la campagna, il **'Posto occupato'** è riservato simbolicamente a tutte quelle donne vittime di violenza che, purtroppo, non possono più occuparlo. Non si tratta, quindi, di una iniziativa circoscritta alla sola Giornata internazionale: all'interno delle sale camerale le sedute vuote resteranno affinché il messaggio di condanna alla violenza di genere sia veicolato in ogni occasione istituzionale.

Contesto esterno

Allo scadere del terzo trimestre 2025 le imprese femminili¹ registrate presso la CCIAA Maremma e Tirreno ammontano a 15.907 unità, 7.855 hanno sede in provincia di Grosseto e le restanti 8.052 in quella di Livorno. Nel complesso se ne calcola un lieve calo rispetto al medesimo periodo del 2024 (-0,2%), maggiormente

¹ Si considerano "femminili" le imprese partecipate in prevalenza da donne. Il grado di partecipazione di genere è desunto dalla natura giuridica dell'impresa, dall'eventuale quota di capitale sociale detenuta da ciascun socio donna e dalla percentuale di donne presenti tra gli amministratori o titolari o soci dell'impresa. In generale si considerano femminili le imprese la cui partecipazione di donne risulta complessivamente superiore al 50% mediando le composizioni di quote di partecipazione e di cariche amministrative detenute da donne, per tipologia di impresa.



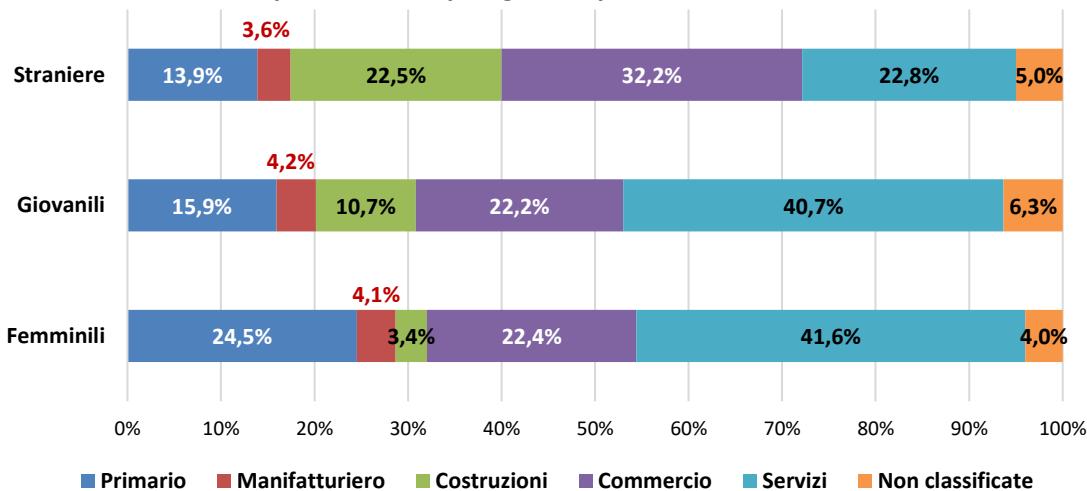
evidente a Livorno (-0,3%) rispetto a Grosseto (0,1%) ma che appare meno accentuato nel confronto con l'andamento sia regionale (-0,4%) sia, soprattutto, nazionale (-0,7%).

L'ambito locale continua, dunque, a mantenere una maggiore diffusione dell'imprenditoria femminile rispetto ai territori di confronto: oltre 26 su cento, contro una media di 23 in Toscana e di 22 nel resto d'Italia. Tale maggiore incidenza è da ricondurre alla forte diffusione delle "imprese rosa" nel Primario (prerogativa prettamente grossetana), settore che resta comunque minoritario rispetto ai Servizi e solo poco più presidiato del Commercio. Anche le imprese giovanili sono maggiormente presenti nel Terziario, mentre quelle straniere operano soprattutto nel Commercio e nelle Costruzioni.

Sedi d'impresa femminili registrate, incidenze % su tot imprese e variazioni tendenziali % - Terzo trimestre 2025			
Territorio	Sedi d'impresa registrate	Incidenza % su tot. sedi d'impresa	Variazioni tendenziali %
Grosseto	7.855	27,21	-0,1
Livorno	8.052	25,11	-0,3
CCIAA MT	15.907	26,11	-0,2
Toscana	92.638	23,53	-0,4
Italia	1.308.301	22,26	-0,7

Elaborazione Centro Studi e Servizi CCIAA Maremma e Tirreno su dati Infocamere

Incidenza % per settori e tipologia d'impresa al III trim. 2025, CCIAA MT



Elaborazione Centro Studi e Servizi CCIAA Maremma e Tirreno su dati Infocamere

Contesto interno

Nella CCIAA della Maremma e del Tirreno lavorano 63 dipendenti di ruolo (n°1 unità in distacco sindacale non viene considerata nel personale in servizio effettivo), di cui 22 uomini e 41 donne, con una predominanza a vantaggio delle seconde, che rappresentano il 65% di tutto il personale, evidenziando così la sostanziale assenza di ostacoli di genere nell'accesso al lavoro.



Composizione del personale suddiviso per categoria e genere

31/12/2025

CATEGORIA	DONNE	UOMINI
Segretario Gen.	0	1
Dirigenti	0	2
Funzionari EQ	14	7
Istruttori	23	8
Operatori esperti	4	3
Operatori	0	1
Totale	41	22

Ripartizione del personale per genere ed età nei livelli di inquadramento 31.12.2025

INQUADRAMENTO PERSONALE NON DIRIGENTE	UOMINI					DONNE					TOTALI	
	CLASSI ETA'					CLASSI ETA'						
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60		
EQ					1			1	1	2	5	
FUNZIONARIO				2				3	4	2	11	
ISTRUTTORE	1	4	3			2	1	5	11	4	31	
OPERATORE ESPERTO			2	1				3	2		8	
OPERATORE				1							1	
TOTALE PERSONALE	0	1	4	7	3	2	1	12	18	8	56	
% SUL TOTALE		1,79%	7,14%	12,50%	5,36%	3,57%	1,79%	21,43%	32,14%	14,29%	100,00%	
INQUADRAMENTO PERSONALE DIRIGENTE	UOMINI					DONNE					TOTALI	
	CLASSI ETA'					CLASSI ETA'						
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60		
SEGRETARIO GENERALE					1						1	
DIRIGENTE					2						2	
TOTALE PERSONALE	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	
% SUL TOTALE					100,00%						100,00%	

Ripartizione del personale per genere, età e tipo di presenza 31.12.2025

TIPO PRESENZA	UOMINI					DONNE					
	CLASSI ETA'					CLASSI ETA'					
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot
TEMPO PIENO	0	1	4	9	6	2	1	8	16	6	53
PART TIME <50%											
PART TIME >50%				1	1			5	2	2	11
TOTALE PERSONALE	0	1	4	10	7	2	1	13	18	8	64
% SUL TOTALE		1,56%	6,25%	15,63%	10,94%	3,13%	1,56%	20,31%	28,13%	12,50%	100,00%



Differenze retributive per genere nei livelli di inquadramento 31.12.2025

INQUADRAMENTO	UOMINI	DONNE	Divario economico per livello	
	Retribuzione netta media	Retribuzione netta media	Valori assoluti	%
SEGRETARIO GENERALE	215.564,01		215.564,01	100,00
DIRIGENTI	122.031,67		122.031,67	100,00
EQ LIV 1	51.118,63	52.617,63	-1.499,00	-2,85
EQ		51.265,79	-51.265,79	-100,00
FUNZIONARI LIV 1	38.036,31	39.686,26	-1.649,95	-4,16
FUNZIONARI	34.100,37	38.762,36	-4.661,99	-12,03
ISTRUTTORI LIV 1	30.475,57	31.566,89	-1.091,32	-3,46
ISTRUTTORI	27.952,50	28.926,44	-973,94	-3,37
OPERATORI ESPERTI	29.683,42	27.202,82	2.480,60	9,12
OPERATORI ESPERTI LIV 1	28.943,14	29.774,87	-831,73	-2,79
OPERATORI	20.692,38		20.692,38	100,00
Totale personale	22,00	42,00		64,00
% sul personale complessivo	34,38%	65,63%		

Analisi del turn over 31.12.2025 (non comprese progressioni verticali)

CESSAZIONI DI PERSONALE	ANNO 2022		ANNO 2023		ANNO 2024	
	U	D	U	D	U	D
DIRIGENTI	0	0	0	0	0	0
FUNZIONARI/EQ	1	1		1		
ISTRUTTORI		1		1	1	2
OPERATORI ESPERTI		2	1			1
OPERATORI						
TOTALE CESSAZIONI	1	4	1	2	1	3
TOTALE PERSONALE	23	47	22	47	22	46
% SUL TOTALE	4,35%	8,51%	4,55%	4,26%	4,5%	6,5%
					2	
ASSUNZIONI DI PERSONALE	ANNO 2023		ANNO 2024		ANNO 2025*	
	U	D	U	D	U	D
DIRIGENTI	0	0	0	0		
FUNZIONARI/EQ				1		
ISTRUTTORI		1	1	1		
OPERATORI ESPERTI						
OPERATORI						
TOTALE ASSUNZIONI	0	1	1	2		
TOTALE PERSONALE	22	47	22	46	22	42
% SUL TOTALE	0,00%	2,13%	4,55%	4,35%		

Organizzazione del lavoro

Per quanto riguarda la conciliazione dei tempi di lavoro con quelli familiari, è da menzionare l'adozione da parte dell'Ente, con determinazione SG n.7/2019, di recente aggiornato con determinazione SG n.68/2025, del documento sui "Criteri Generali delle Politiche dell'orario di lavoro", con il quale nella distinzione fra orario di lavoro e orario di servizio è stata estesa la fascia di orario cd. "flessibile" a disposizione del



dipendente, ampliando, in particolare, la possibilità di effettuare recuperi orari: rileva sottolineare che tale prerogativa si è rivelata estremamente utile nella conciliazione del lavoro con le esigenze familiari che gravano in particolar modo sulle donne, e specialmente, sulle lavoratrici madri.

Del resto la Camera di Commercio aveva già provveduto a regolamentare, tramite il Contratto Collettivo Integrativo, l’istituto della banca ore previsto dal CCNL 14/9/2000, che alla luce della Riforma Brunetta, in quanto inerente all’organizzazione del lavoro, è stato inserito nel suddetto documento “Criteri delle Politiche dell’orario di lavoro” e che consente di accumulare fino a 24 ore di riposi compensativi, usufruibili entro l’anno successivo a quello di maturazione, per i quali viene comunque erogato il differenziale economico tra ora ordinaria e ora di lavoro straordinario.

Ancora in tema di flessibilità, appare subito evidente che la concessione dei part time nell’Ente si è svolta a favore della componente femminile: degli 11 contratti a tempo parziale esistenti (31/12/2025), su un totale di 60 dipendenti non dirigenti in servizio, due sono attribuiti a lavoratori maschi. Rileva sottolineare la particolare attenzione dell’Amministrazione alle motivazioni, perlopiù inerenti la necessità di conciliare le esigenze della vita familiare con quelle professionali, nella concessione dei part time.

Lavoro agile

In considerazione dello stato di emergenza sanitaria e per fronteggiare il diffondersi del virus Covid19, fin dal mese di marzo 2020 l’Ente si è prontamente adoperato per l’introduzione della modalità di lavoro agile all’interno della propria struttura, adottando le necessarie misure organizzative e di sicurezza sul luogo di lavoro (piano straordinario di lavoro agile, protocollo anticontagio, messa in sicurezza delle postazioni di lavoro, disponibilità di rete informatica e di banche date accessibili anche da remoto, messa a disposizione della dotazione informatica necessaria, laddove non disponibile da parte del dipendente). Ciò ha consentito da un lato di continuare ad erogare i servizi a favore dei propri stakeholder senza interruzioni e mantenendo standard di qualità ed efficienza, dall’altro di consentire alle dipendenti ed ai dipendenti di svolgere la prestazione dell’attività lavorativa nella nuova modalità di lavoro agile, fondata su criteri di alternanza con la presenza in ufficio e di rotazione, nel rispetto delle percentuali di volta in volta previste dai provvedimenti governativi. Tale forma di lavoro è stata utilizzata anche negli anni successivi e anche attualmente; nel mese di Aprile 2021 è stato approvato il Regolamento sul Lavoro Agile, di recente aggiornato alla luce delle novità introdotte con il CCNL FL 16/11/2022 (D CC n.12/2023), e con deliberazione GC 126/2021 è stato introdotto un modello organizzativo basato sulla semplificazione e digitalizzazione dei processi e sul lavoro agile, che si è sviluppato anche negli anni successivi.

Benessere Organizzativo

Un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e all’assenza di ogni forma di discriminazione è funzionale alla garanzia di condizioni di sicurezza sul lavoro: si richiama l’attenzione sulla circolare sulla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato, emanata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e sulle successive eventuali integrazioni (lettera circolare 18 novembre 2010 n. 5) in ordine alla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato. Meritano inoltre specifico richiamo la Legge 3 agosto 2007, n° 123 ed il D.Lgs. 9 aprile 2008, n° 81. La Camera procede ad effettuare sistematicamente una specifica valutazione dei rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell’accordo europeo dell’8 ottobre 2004, alle differenze di genere, all’età, alla provenienza da altri paesi e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione (D.Lgs. 9 aprile 2008, n° 81 art. 28). Dall’analisi non si evidenziano particolari condizioni organizzative che possano determinare la presenza di stress correlato al lavoro, con un profilo di pericolo basso. Dall’anno 2024 nell’ambito dei rischi valutati è stato inserito anche quello inerente le molestie sui luoghi di lavoro, mediante approvazione di una apposita metodologia di valutazione, e sono state individuate delle specifiche misure atte a prevenirlo.

A proposito di valutazione di rischi, si rileva anche la formazione specifica, all’interno dell’Ente delle figure



della sicurezza, come previsto dalla vigente normativa, nonché lo svolgimento di corsi di formazione in materia per tutto il personale.

Ogni anno viene realizzata un'indagine di benessere organizzativo, con una buona partecipazione dei dipendenti, come importante momento di diagnosi organizzativa, che permette di misurare il livello di soddisfacimento dei bisogni e delle aspettative delle risorse umane all'interno dell'organizzazione, nell'ottica di un miglioramento della qualità organizzativa dell'Ente. Nell'anno 2025 è stata realizzata anche una survey anonima, rivolta al personale, volta ad intercettare la percezione del personale sulle politiche adottate dall'ente in tema di cultura di genere e prevenzione di molestie sui luoghi di lavoro.

Obiettivi generali di pari opportunità 2026 - 2028

- garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa, nella formazione professionale ed in occasione di mobilità;
- promuovere una migliore organizzazione del lavoro e del benessere organizzativo che, ferma restando la necessità di garantire la funzionalità degli uffici, favorisca l'equilibrio tra tempi di lavoro ed esigenze di vita privata;
- promuovere in tutte le articolazioni dell'Amministrazione e nel personale una cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione, diretta e indiretta.

Obiettivi specifici di pari opportunità 2026 - 2028

1. Obiettivo: promuovere il ruolo del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, secondo le indicazioni fornite dalla Direttiva 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri

Interventi da realizzare: supportare le attività del CUG, mettendo a disposizione spazi e strumenti operativi per lo svolgimento dei compiti previsti; favorire la circolazione delle informazioni sulle tematiche delle pari opportunità e di genere attraverso i diversi canali di comunicazione.

2. Obiettivo: sviluppo di iniziative di formazione rivolte a tutti i dipendenti, con particolare attenzione alla partecipazione della componente femminile, per assicurare al personale uguali opportunità di crescita professionale, ivi compreso il personale delle categorie più basse, e all'inserimento di tematiche inerenti la parità di genere.

Interventi da realizzare: approvazione del piano annuale della formazione, con attenzione allo sviluppo delle competenze professionali dei dipendenti, nonché organizzazione prioritariamente di corsi di formazione in loco, con docenti sia esterni che interni; possibilità di partecipare a corsi di formazione con modalità web conference, in modo da ridurre le necessità di allontanamento dalla propria abitazione/sede, e in orari compatibili anche con orario di lavoro part time; organizzazione di corsi di formazione sulla parità di genere, per la promozione di una cultura inclusiva

3. Obiettivo: individuare le soluzioni possibili per consentire la conciliazione degli orari di lavoro con gli impegni di famiglia e di vita.

Interventi da realizzare: gestione flessibile dell'orario di lavoro, tenendo conto di eventuali specificità delle situazioni rappresentate dal singolo; favorire il reinserimento delle/dei dipendenti in caso di congedi ed aspettative di lunga durata; introduzione a regime delle varie forme di lavoro a distanza (lavoro agile/da remoto). – (Disciplina politiche orario di lavoro e regolamento Lavoro agile); sviluppare programmi di welfare con iniziative specifiche per supportare il personale nelle attività genitoriali e di caregiver.

4. Obiettivo: ricognizione sull'attuale livello di benessere organizzativo per individuare eventuali interventi migliorativi; survey anonima rivolta al personale sulle tematiche della parità di genere e inclusione.

Interventi da realizzare: realizzazione di indagine sul benessere organizzativo all'interno dell'Ente ed individuazione di un piano di miglioramento, con il coinvolgimento dei vertici gestionali



dell'amministrazione ed il CUG.

5. Obiettivo: consolidamento del modello del lavoro agile.

Interventi da realizzare: individuazione delle misure di revisione dell'organizzazione e delle modalità di erogazione dei servizi improntate alla nuova modalità del lavoro agile, quale strumento non più emergenziale ma a regime.

6. Obiettivo: favorire l'adozione di politiche per la parità di genere e per l'empowerment femminile a livello di amministrazione e quindi migliorare la possibilità per le donne di accedere al mercato del lavoro, di leadership e di armonizzazione dei tempi vita.

Interventi da realizzare: implementazione del sistema per l'ottenimento ed il mantenimento della certificazione della parità di genere.



3.4 – Performance individuale

Di seguito sono esplicitati gli obiettivi individuali della Dirigenza

Obiettivi individuali Segretario Generale

OBBIETTIVO EXTRA	PESO	INDICATORE	TARGET	PESO
Obiettivi individuali SG 2026				
SG_04.01 - Azioni propositive dirette alla gestione ottimale delle partecipazioni camerali 2025				
	100,00%	Attuazione del piano di razionalizzazione delle partecipazioni pubbliche per l'anno 2025 approvato con delibera di Giunta camerale del 19.12.2024	Entro 31-12-2026	5
SG_09-A Perf_Ente - Capacità di realizzare gli obiettivi programmati (Ente) 2025				
	100,00%	Stato di attuazione obiettivi di Ente (Indicatore sintetico performance organizzativa)	>= 80,00 %	40
SG_09.01 Piena realizzazione del PTFP 2026 2028				
	100,00%	Piena attuazione del PTFP 2026 2028	31/12/2026	5
SG_11.01 -Rinnovo della governance camerale				
	100,00%	Attuazione del piano di progetto per il rinnovo degli organi camerali	100%	10
SG_12.01_Benessere organizzativo e pari opportunità 2025				
	100,00%	Mantenimento standard relativi alla certificazione di genere UNI PdR 125/2022	Entro 31-12-2025	5
SG_12.02 - Formazione specifica, sviluppo e trasmissione verticale, orizzontale e trasversale del Know-how 2025				
	50,00%	Grado di copertura degli interventi formativi A SG: ore medie formazione personale dirigente e non dirigente A SG	>= 40 N.	2,5
	50,00%	Grado di copertura degli interventi formativi SG	>= 40 N.	2,5
				70



Obiettivi individuali Dirigente Area I

OBBIETTIVO EXTRA	INDICATORE	TARGET	PESO
Obiettivi individuali DIR AI 2026			
Dir A1_08 - Grado di compliance su trasparenza amministrativa 2025			
100%	N° di adempimenti verificati da OIV e risultati conformi/N°adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	>= 95,00 %	2,5
Dir A1_09 - Capacità di realizzare gli obiettivi programmati Area 1 (Performance di Area) 2025			
100%	Stato di attuazione obiettivi di Area (Indicatore sintetico performance di Area 1)	>= 90,00 %	40
Dir A1_09_Perf_Ente - Capacità di realizzare gli obiettivi programmati (Ente) 2025			
100%	Stato di attuazione obiettivi di Ente (Indicatore sintetico performance organizzativa)	>= 80,00 %	10
Dir A1_09_ - Implementazione sistema contabile unico Accrual			
100%	Riclassificazione secondo indicazioni Unioncamere del bilancio d'esercizio 2025 (schemi di bilancio ITAS1 SP e CE) secondo il Modello di raccordo fra piani dei conti vigenti e Piano dei conti unico All. 5 alla Determina RGS n. 129 del 25/07/2025	100,00%	5
DIR A1_12 -01 Formazione specifica, sviluppo e trasmissione verticale, orizzontale e trasversale del Know-how			
50%	Grado di copertura degli interventi formativi A1: ore medie formazione personale non dirigente A1	>= 40 N.	2,5
50%	Grado di copertura degli interventi formativi DIR A1: ore medie formazione DIR A1	>= 40 N.	2,5
DIR A1_12 -02 Misure per la parità di genere nelle procedure di affidamento (art. 57 e Allegato II.3 Codice appalti) - Garantire la piena applicazione delle clausole sociali e dei requisiti premiali relativi alla parità di genere			
100%	Inserire in bandi, avvisi e inviti clausole che impegnano l'operatore a garantire all'occupazione femminile e giovanile una quota delle nuove assunzioni necessarie per l'esecuzione del contratto. Valorizzazione nelle procedure OEPV del Criterio Premiale del possesso della certificazione di parità di genere di cui all'art. 46-bis D.Lgs. 198/2006 (UNI/PdR 125:2022)	>= 90,00 %	2,5
Dir A1_13 A - Ristrutturazione della sede camerale di Grosseto			
100%	Condivisione con progettista e governance camerale degli indirizzi per la progettazione degli interventi di ristrutturazione e completamento del progetto esecutivo	31-dic-26	5

**Obiettivi individuali Dirigente Area II (Sg ad interim)**

OBBIETTIVO EXTRA	PESO	INDICATORE	TARGET	PESO
Obiettivi individuali DIR AII 2026				
Dir A2_01.01 - Attualizzazione delle normative di competenza esclusiva in Toscana della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno				
	50,00%	Redazione direttive inerenti i raccomandatari marittimi	Entro 31-12-2026	5
	50,00%	Redazione direttive inerenti i mediatori marittimi	Entro 31-12-2026	5
Dir A2_09 A Perf_Ente - Capacità di realizzare gli obiettivi programmati (Ente) 2025				
	100,00%	Stato di attuazione obiettivi di Ente (Indicatore sintetico performance organizzativa)	>= 80,00 %	10
Dir A2_09.01 - Capacità di realizzare gli obiettivi programmati Area 2 (Performance di Area) 2025				
	100,00%	Stato di attuazione obiettivi di Area (Indicatore sintetico performance di Area 2)	>= 90,00 %	40
Dir A2_12.01 Formazione specifica, sviluppo e trasmissione verticale, orizzontale e trasversale del Know-how 2025				
	50,00%	Grado di copertura degli interventi formativi A2: ore medie formazione personale non dirigente A2	>= 40 N.	2,5
	50,00%	Grado di copertura degli interventi formativi DIR A2	>= 40 N.	2,5
Dir A2_12.02 Azioni per la piena realizzazione della cultura del rispetto delle diversità e delle pari opportunità e dell'uguaglianza di genere				
	100,00%	Azioni atte a favorire il pieno reinserimento nel luogo di lavoro di personale in maternità/paternità	Entro 31-12-2026	5

70

**Obiettivi individuali Dirigente Area III**

OBBIETTIVO EXTRA	INDICATORE	TARGET	PESO
Obiettivi individuali DIR AIII 2026			
DirA3_02.01 - Iniziative per la ripartenza delle imprese 2026			
	Risorse concesse/risorse stanziate dalla camera (sostegno alle imprese tramite bandi)	>= 90,00 %	4
Dir A3_02.02 - Transizione digitale e sostenibile 2026			
50,00%	Realizzazione di azioni, eventi e seminari sulla doppia transizione digitale e sostenibile anche in linea con l'evoluzione in camera del futuro	>= 5	4
50,00%	Promuovere e diffondere la parità di genere per le imprese nelle diverse azioni ed interventi attuati dal Servizio promozione	31/12/2026	3
Dir A3_07.01 - Giustizia alternativa, legalità nell'economia e promozione della concorrenza			
100,00%	Realizzazione di iniziative ed azioni finalizzate alla conoscenza dei servizi camerali come autorità multidisciplinare preposta alla tutela dei consumatori e del mercato assicurando il perseguimento della parità di genere, la sostenibilità e l'evoluzione in camera del futuro	>=7	4
Dir A3_09 A Perf_Ente - Capacità di realizzare gli obiettivi programmati (Ente) 2026			
	Stato di attuazione obiettivi di Ente (Indicatore sintetico performance organizzativa)	>= 80,00 %	10
DirA3_09.01 - Capacità di realizzare gli obiettivi programmati Area 3 (performance di Area) 2026			
	Stato di attuazione obiettivi di Area (Indicatore sintetico performance di Area 3)	>= 90,00 %	40
Dir A3_12.01 - Formazione specifica, sviluppo e trasmissione verticale, orizzontale e trasversale del know how 2026			
50,00%	Grado di copertura degli interventi formativi A3: ore medie formazione personale non dirigente A3	>= 40 N.	2,5
50,00%	Grado di copertura degli interventi formativi DIR A3	>= 40 N.	2,5
			70



3.5 – Rischi corruttivi e trasparenza

La presente sezione è aggiornata, tenendo conto delle linee guida all'uopo predisposte da Unioncamere nazionale per le Camere di Commercio, recependo le novità emerse dal PNA 2022 e dal PNA 2023: l'attuale impianto è pienamente in grado di rispettare gli obblighi di cognizione, taratura ed evidenza del rischio che può incombere sui processi amministrati dalla Camera.

Nel mese di Novembre 2025 è stato approvato da ANAC il PNA (Piano Nazionale Anticorruzione) 2025, che, come annunciato dal Presidente Busia nel comunicato del 14 gennaio u.s., sarà a breve pubblicato in Gazzetta Ufficiale. La novità di rilievo è che il PNA 2025 presenta per la prima volta anche un disegno di strategia anticorruzione e per la promozione dell'integrità pubblica, articolata in linee strategiche, obiettivi, azioni, tempi, risultati attesi, indicatori e target per anno, integrati all'interno del presente PIAO.

L'integrità dell'Amministrazione costituisce un presupposto indispensabile per definire una strategia orientata ad incrementare il valore pubblico e per perseguire risultati di performance funzionali a questa crescita.

La pianificazione acquista allora un valore programmatico per il contrasto alla corruzione ed al contempo individua le misure organizzative per l'attuazione effettiva degli obblighi di trasparenza e di prevenzione della corruzione.

L'art. 1 della Legge 190/2012 ha introdotto nell'ordinamento la nuova nozione di "rischio", intesa come possibilità che in precisi ambiti organizzativo/gestionali possano verificarsi comportamenti corruttivi. Si tratta di una nozione non solo più ampia dello specifico reato di corruzione e del complesso dei reati contro la pubblica amministrazione, ma coincidente con la "maladministration", intesa come assunzione di decisioni (di assetto di interessi a conclusione di procedimenti, di determinazioni di fasi interne a singoli procedimenti, di gestione di risorse pubbliche) devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari. Occorre cioè avere riguardo ad atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse.

Essenziale è altresì la definizione di "corruzione" che viene adottata nel P.N.A., il cui aggiornamento è stato approvato con delibera dell'A.N.A.C. n. 1064 del 13 novembre 2019, successivamente con delibera n.7 del 17 gennaio 2023 e n.605 del 19 dicembre 2023, con cui è stato definitivamente approvato il PNA 2022, mentre il PNA 2025, approvato da Anac nel mese di novembre 2025, è in corso di pubblicazione sulla G.U. (v. comunicato del Presidente del 14/01/2026): si tratta di un concetto esteso, comprensivo di "tutte le situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati". In particolare, si fa riferimento a tutte quelle situazioni nelle quali venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione per effetto di due tipi di cause: l'uso a fini privati delle funzioni attribuite o l'inquinamento dell'azione amministrativa ab externo, sia che essa abbia successo sia che rimanga mero tentativo. Ricomprende dunque tutte le azioni o omissioni, commesse o tentate che siano penalmente rilevanti, poste in essere in violazione dei Codici di comportamento o di altre disposizioni sanzionabili in via disciplinare, suscettibili di arrecare un pregiudizio patrimoniale all'amministrazione di appartenenza o ad altro ente pubblico e/o di arrecare un pregiudizio all'immagine dell'amministrazione e suscettibili di integrare altri fatti illeciti pertinenti.

Le analisi di rischio svolte e le azioni di contrasto che si è deciso di programmare e realizzare vanno oltre l'ambito dei delitti contro la P.A. penalmente rilevanti, cercando di evidenziare tutti quei casi in cui si finisce con l'avere una perdita di efficacia e di efficienza dell'azione amministrativa in conseguenza di comportamenti degli addetti che rispondono a logiche di tornaconto proprio, con o senza induzione di terzi.

La Camera di Commercio si propone di:

- assicurare l'accessibilità ad una serie di dati, notizie ed informazioni concernenti il proprio Ente ed i suoi agenti;



- b) consentire forme diffuse di controllo sociale dell'operato dell'Ente, a tutela della legalità, della cultura dell'integrità ed etica pubblica;
- c) garantire una buona gestione delle risorse pubbliche attraverso il “miglioramento continuo” nell'uso delle stesse e nell'erogazione dei servizi ai clienti.

La lotta alla corruzione diviene quindi uno dei principali strumenti attraverso cui la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, quale amministrazione pubblica che svolge funzioni di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, intende realizzare i principi di imparzialità, trasparenza, pubblicità ed integrità.

Obiettivo finale è la realizzazione di una strategia di prevenzione del rischio che agisca su tre dimensioni:

- 1) ridurre opportunità che si manifestino i casi di corruzione;
- 2) aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione;
- 3) creare un contesto sfavorevole alla corruzione.

Ogni amministrazione è tenuta ad individuare una serie di iniziative ed azioni anticorruzione, aggiornate soprattutto rispetto alle novità introdotte dalla normativa di riferimento e dagli aggiornamenti del PNA.

Di seguito l'elenco delle misure di prevenzione della corruzione che saranno adottate dalla Camera, alcune in continuità con gli anni precedenti ed altre che presentano profili di novità, tenuto conto delle nuove legislative intervenute in materia.

Parte delle misure di prevenzione incidono sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione (**misure generali**); altre misure di prevenzione sono state individuate dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione in collaborazione con ogni dirigente, ciascuno per l'area di competenza, e incidono su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio (**misure specifiche**).

La presente sezione si pone in continuità con il PNA 2019 ed i successivi aggiornamenti soprarichiamati.

Misure generali

Tipologia di misura (come da PNA 2022)	Misura di prevenzione	Descrizione	Responsabili	Tempi
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure sull'accesso	Applicazione delle norme in materia di accesso	Responsabile della misura Sg; Responsabili di procedimento	V. Regolamento DCC 5/2018
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Rotazione straordinaria	Applicazione delle norme in materia di rotazione	Responsabile della misura Sg; Dirigenti; tutti i dipendenti	



Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Doveri di comportamento: codici di comportamento.	Rispetto del Codice di Comportamento. In particolare: 1. divieto di ricevere regali o altre utilità per dirigenti e dipendenti impegnati nelle attività a più elevato rischio di corruzione; 2. divieto di assumere incarichi di collaborazione remunerati da privati con cui abbiano avuto negli ultimi 2 anni rapporti, anche come responsabili di procedimento, nello svolgimento di attività negoziali o nell'esercizio di poteri autoritativi per conto dell'ente; 3. obbligo di segnalare la presenza di una condizione di conflitto di interessi anche potenziale; 4. divieto di sfruttare, menzionare, la posizione ricoperta per ottenere utilità; 5. divieto di assumere comportamenti che possano nuocere all'immagine della Camera; 6. utilizzo dei beni e delle strutture, dei materiali e delle attrezzature, mezzi di trasporto, linee telefoniche e telematiche della Camera esclusivamente per ragioni di ufficio nel rispetto dei vincoli posti dalla Camera; 7. il dipendente, nei rapporti con i destinatari della propria attività, conforma le sue azioni e i suoi comportamenti alla massima educazione, correttezza, completezza e trasparenza delle informazioni.	Responsabile della misura Sg; Dirigenti; tutti i dipendenti	Cod. Comportamento CC Mar Tir DGC 153/2023
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di disciplina del conflitto di interessi	- astensione dall'adozione di pareri, di valutazioni tecniche, di atti endoprocedimentali e del provvedimento finale da parte di soggetti che si trovino in situazioni nelle quali vi sia conflitto di interessi. - le modalità di valutazione e segnalazione della situazione di conflitto sono disciplinate dal codice etico portato a conoscenza di tutti i destinatari. - Applicazione delle norme in materia di conflitto di interessi	Responsabile della misura Sg; Dirigenti; tutti i dipendenti	
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di inconferibilità / incompatibilità	Applicazione delle norme in materia di inconferibilità / incompatibilità	Responsabile della misura Sg; Dirigenti; tutti i dipendenti	Vedi art. 53 D.lgs. n. 165/2001 modificato dalla Legge n. 190/2013; art. 20 D.lgs. n. 39/2013 e art. 15 del D.lgs. 33/2013 e s.m.i.
Imparzialità soggettiva dei funzionari pubblici	Misure di prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici	Applicazione del codice di comportamento e delle norme in materia di formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici	Responsabile della misura Sg; Dirigenti; tutti i dipendenti	



Formazione	Misure di formazione	<ul style="list-style-type: none"> - Formazione generale, rivolta a tutti i dipendenti, e mirata all'aggiornamento delle competenze e alle tematiche dell'etica e della legalità - Formazione specifica rivolta all'RPCT, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio, mirato a valorizzare le politiche, i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione e ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nella Camera - Formazione sulle fasi e competenze necessarie a formulare il PTPCT e i suoi aggiornamenti 	Responsabile della misura Sg; Dirigenti; tutti i dipendenti	Piano della formazione 2025 CC Mar Tir
Rotazione ordinaria	Misure di rotazione	Per la struttura della Camera, l'applicazione di procedure di rotazione risulta essere non sempre attuabile per le ridotte dimensioni della Camera. Come indicato dall'ANAC nella determinazione n. 8/2015 e nel PNA 2019, in alternativa alla rotazione, è assicurata la distinzione delle competenze (cd. "segregazione delle funzioni") che attribuisce a soggetti diversi i compiti di: a) svolgere istruttorie e accertamenti; b) adottare decisioni; c) attuare le decisioni prese; d) effettuare verifiche."	Responsabile della misura Sg; Dirigenti; tutti i dipendenti	
Trasparenza	Misure di trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> - rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. n.33/2013. - rispetto delle disposizioni in materia di pubblicità previste dal codice di cui al D.Lgs. 50/2016 ess.mm.ii.; - rispetto del D.Lgs. 97/2016 - Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche - pubblicazione delle informazioni relative agli incarichi, ai procedimenti (es. di aggiudicazione) e ai bilanci nel sito internet (costituisce il metodo fondamentale per il controllo, da parte del cittadino e/o utente, delle decisioni nelle materie a rischio di corruzione disciplinate dal presente Piano). 	Responsabile della misura Sg; Dirigenti; Responsabile della Trasparenza; Responsabili dei processi.	Allegato sugli adempimenti in tema di trasparenza
Whistleblowing	Misure di segnalazione e protezione	Garantire il rispetto dell'art. 54 bis D.Lgs. 165/2001 in materia di tutela della riservatezza di chi effettua segnalazioni in modo da escludere penalizzazioni e, quindi, incentivare la collaborazione nella prevenzione della corruzione.	Responsabile della misura Sg; Dirigenti; Responsabili dei processi.	



Controllo	Misure di controllo	<p>- effettuazione dei controlli sulle attività della Camera con modalità che assicurino anche la verifica dell’osservanza delle disposizioni vigenti in materia di prevenzione e contrasto della corruzione e, in particolare, dell’applicazione delle misure previste dal presente Piano.</p> <p>- nella redazione dei provvedimenti finali i Dirigenti ed i Responsabili competenti devono porre la massima attenzione nel riportare in premessa la motivazione completa ed esaustiva, indicante i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche che hanno determinato la decisione della Camera, in relazione alle risultanze dell’istruttoria, in modo da consentire a chiunque di comprendere appieno il contenuto dei provvedimenti.</p>	Responsabile della misura Sg; Dirigenti; Responsabili dei processi; Responsabili di procedimento
------------------	----------------------------	--	---

Codice di comportamento

Come previsto dall’art. 1 co. 44 della L.190/2012 il Governo ha adottato con D.P.R. 62/2013 il Codice di Comportamento delle Pubbliche Amministrazioni, modificato di recente con D.P.R.81/2023: lo stesso è stato consegnato a tutti i dipendenti e pubblicato nell’apposita sezione “Amministrazione trasparente”.

Con provvedimento n. 15/2016 è stato adottato il Codice di comportamento dei dipendenti della Camera di Comercio della Maremma e del Tirreno, codice integrativo di Ente, aggiornato di recente con D GC n.153/2023, per adeguarlo alle novità intervenute; lo stesso è stato inoltrato all’OIV, ai fini dell’acquisizione del preventivo ed obbligatorio parere, che è stato espresso in senso favorevole.

L’aggiornamento 2019 al PNA (Delibera n.1064) invita le Amministrazioni a rivisitare, in rapporto alla condizione dell’amministrazione interessata, i doveri del codice nazionale al fine di integrarli e specificarli, anche tenendo conto degli indirizzi e delle Linee guida dell’Autorità: l’adozione del codice da parte di ciascuna amministrazione rappresenta una delle azioni e delle misure principali di attuazione della strategia di prevenzione della corruzione a livello decentrato perseguita attraverso i doveri soggettivi di comportamento dei dipendenti. A tal fine il codice rappresenta un elemento complementare del PTPC di ogni amministrazione: esso detta una disciplina che, a partire da quella nazionale, diversifichi i doveri dei dipendenti e di coloro che vi entrano in relazione, in funzione delle specificità di ciascuna amministrazione, delle aree di competenza e delle diverse professionalità. Il rispetto dei doveri del codice di comportamento costituisce obiettivo di performance per ogni Amministrazione.

Successivamente (19 Febbraio 2020) A.N.A.C. ha emanato apposite Linee guida sull’adozione dei nuovi codici di amministrazione (Delibera n.177), per promuovere un sostanziale rilancio dei codici di comportamento presso le amministrazioni, proprio per il valore che essi hanno sia per orientare le condotte di chi lavora nell’amministrazione e per l’amministrazione verso il miglior perseguitamento dell’interesse pubblico, sia come strumento di prevenzione dei rischi di corruzione da armonizzare e coordinare con il PTPCT. Nel mese di dicembre 2023 la Camera di Comercio della Maremma e del Tirreno ha sottoposto a revisione il codice di comportamento (D GC n.133/2023), tenendo conto delle novità introdotte con il D.P.R.81/2023, che ha costituito oggetto di apposito corso di formazione aperto a tutto il personale.

Misure di disciplina del conflitto di interesse

L’articolo 1 comma 41 della legge n. 190/2012 introduce l’obbligo di astensione per il responsabile del procedimento, il titolare dell’ufficio competente ad adottare il provvedimento finale e i titolari degli uffici competenti ad adottare atti endoprocedimentali nel caso di conflitto di interesse anche solo potenziale.

Si rinvia a quanto previsto nel codice di comportamento dell’Ente.



Autorizzazioni allo svolgimento di incarichi d'ufficio – attività ed incarichi extra-istituzionali

L'amministrazione ha adottato un regolamento che contiene la disciplina per il conferimento di incarichi a dipendenti, compresi i dirigenti, ed a terzi (D CC 12/2018 e D CC 13/2021) e ne definisce modalità e fattispecie per il rilascio della preventiva autorizzazione.

Rotazione del personale

Tra le altre misure atte a prevenire il fenomeno della corruzione, riportate a titolo esemplificativo nel PNA, si fa riferimento al criterio della rotazione del personale: nella delibera n. 831 del 3 agosto 2016 tuttavia la stessa A.N.A.C. precisa che “il ricorso alla rotazione deve essere considerato in una logica di complementarietà con le altre misure di prevenzione della corruzione specie laddove possano presentarsi difficoltà applicative sul piano organizzativo. La rotazione va vista come strumento ordinario di organizzazione e utilizzo ottimale delle risorse: ove pertanto non sia possibile utilizzare la rotazione come misura di prevenzione contro la corruzione, le amministrazioni sono tenute ad operare scelte organizzative, nonché ad adottare altre misure di natura preventiva che possono avere effetti analoghi, quali ad esempio la previsione da parte del dirigente di modalità operative che favoriscano una maggiore condivisione delle attività fra gli operatori, evitando così l'isolamento di certe mansioni”.

La rotazione va pertanto correlata all'esigenza di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e di garantire la qualità delle competenze necessarie per lo svolgimento di talune attività specifiche, con particolare riguardo a quelle con elevato contenuto tecnico.

Esistono quindi dei vincoli oggettivi all'utilizzo della rotazione come misura di prevenzione della corruzione, tra cui quello dell'infungibilità derivante dall'appartenenza a categorie o professionalità specifiche, e comunque rimane sempre rilevante, ai fini della rotazione, la valutazione delle attitudini e delle capacità professionali del singolo.

Tra le misure alternative alla rotazione previste dallo stesso P.N.A. si fa riferimento al criterio di condivisione delle fasi procedurali tra soggetti diversi ed a quello di attuare una corretta articolazione dei compiti e delle competenze.

Tenuto quindi conto di quanto indicato da A.N.A.C., si precisa che la misura della rotazione sarà utilizzata all'interno della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno laddove possibile e compatibilmente con le esigenze organizzative dell'Ente: se sulla base di un principio di efficienza non sia possibile ricorrere alla rotazione del personale e tenuto conto dei vincoli oggettivi all'attuazione della stessa saranno comunque adottate misure ulteriori quali la previsione di forme di controllo di secondo livello e di controlli a campione, nonché l'affiancamento di colleghi, per garantire maggiore interscambiabilità nell'esercizio delle mansioni, che consenta, se necessario, di provvedere ad una futura sostituzione.

Inoltre specie con particolare riferimento alle aree a rischio le varie fasi procedurali saranno affidate a più persone, avendo cura che la responsabilità del procedimento sia sempre assegnata ad un soggetto diverso dal dirigente, cui compete l'adozione del provvedimento finale.

Nell'attuare la rotazione si terrà altresì conto delle attitudini e delle capacità professionali richieste in relazione al ruolo da ricoprire e saranno attivati adeguati percorsi formativi, prevedendo periodi di affiancamento del responsabile di una certa attività con altro operatore che nel tempo potrebbe sostituirlo.

Per quanto riguarda invece la misura della cosiddetta “Rotazione straordinaria”, con riferimento alla quale A.N.A.C. ha adottato apposite Linee guida (V. delibera 215/2019), si rinvia a quanto previsto all'art. 16, co.1, lett. 1-quater del D.Lgs.165/2001, come misura di carattere successivo al verificarsi di fenomeni corruttivi (rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva).



Tutela del whistleblower

La L.179/2017 recante “Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell’ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato” (179/2017) tutela i cosiddetti “whistleblower”, prevedendo fra l’altro che il dipendente che segnala illeciti, oltre ad avere garantita la riservatezza dell’identità, non possa essere sanzionato, demansionato, licenziato o trasferito.

L’art.54bis del D.Lgs. 165/2001 introduce nell’ordinamento nazionale la previsione di un’adeguata tutela del dipendente che segnala condotte illecite dall’interno dell’ambiente di lavoro, già contenuta in convenzioni internazionali.

Tale disposizione delinea esclusivamente una protezione generale ed astratta, che deve essere però completata con concrete misure di tutela del dipendente, il quale – per effettuare la propria segnalazione – deve poter fare affidamento su una protezione effettiva ed efficace che gli eviti una esposizione a misure discriminatorie.

L’adozione delle iniziative necessarie deve essere contenuta nell’ambito del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione.

Di recente la disciplina è stata modificata dal D.Lgs.24/2023, che ha esteso la possibilità di inviare segnalazioni anche a soggetti esterni all’amministrazione interessata, a cui hanno fatto seguito le linee guida emanate da ANAC con delibera n.311 del 12/7/2023.

Al personale della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno che intende segnalare condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del proprio rapporto di lavoro, l’ordinamento riconosce una tutela rafforzata della riservatezza (con eccezione delle ipotesi espressamente previste dal legislatore), nonché un divieto di essere sottoposto a qualsiasi misura discriminatoria.

Con deliberazione della Giunta Camerale n.118 del 25/09/2017 l’Ente ha introdotto la disciplina del Whistleblower, prevedendo un sistema informatico ad hoc messo a disposizione di ciascun dipendente per eventuali segnalazioni. Con successiva deliberazione n.152 del 19/12/2023 l’Ente ha adeguato la disciplina alle novità introdotte dal D.Lgs.24/2023, estendendo la possibilità di presentare segnalazioni attraverso la piattaforma telematica dedicata anche a soggetti esterni all’Amministrazione.

Formazione

La formazione si colloca quale misura centrale nelle strategie di prevenzione del rischio di corruzione.

Anche per l’annualità 2026 sono programmate nel Piano generale della Formazione giornate dedicate all’approfondimento di tali importanti tematiche.

Il diritto di accesso civico generalizzato

Il D.Lgs. 97/2016 nel novellare anche l’art.5 del D.Lgs. 33/2013 ha disciplinato anche un nuovo accesso civico, molto più ampio di quello previsto dalla precedente formulazione, riconoscendo a chiunque, indipendentemente dalla titolarità di situazioni giuridicamente rilevanti, l’accesso ai dati ed ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi pubblici e privati, e salvi i casi di segreto o di divieto di divulgazione previsti dall’ordinamento.

L’istanza di accesso civico identifica i dati, le informazioni o i documenti richiesti e non richiede motivazione. Il modulo per presentare l’istanza è pubblicato nell’apposita sezione dedicata del sito “Amministrazione Trasparente” – “Altri dati” – “Accesso Civico”.

Il procedimento è disciplinato dall’art.5 del D.Lgs. 33/2013, come novellato dal D.Lgs.97/2016, ed è stato regolamentato dall’Ente con deliberazione del Consiglio camerale n. 5 del 27 aprile 2018, “Regolamento sul diritto di accesso documentale e sul diritto di accesso civico e generalizzato della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno”.

**Misure specifiche****A) Acquisizione e gestione del personale**

FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
B1.1.1 Acquisizione del personale e selezioni interne	MO1 - trasparenza	O	Definizione trasparente e preventiva dei criteri di valutazione Si/No	Si	Segretario generale
B1.1.2 Trattamento giuridico del personale	MO1 - trasparenza	O	Definizione trasparente e preventiva dei criteri di valutazione Si/No	Si	Segretario generale



B) Contratti pubblici

FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MGU 16 - Formalizzazione dell'avvenuto coinvolgimento delle strutture richiedenti nella fase di programmazione degli approvvigionamenti	O	Raccolta informazioni su esigenze da soddisfare dalle unità organizzative interessate in fase di definizione del Preventivo Economico	SI	Dirigente competente
FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MO11 - formazione del personale	O	Formazione specifica su procedure di appalto	Almeno 2 corsi annui per addetto su codice appalti e/o relative procedure	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	Regolarità amministrativa: rispetto disciplinari Si/No	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	Regolarità amministrativa: rispetto disciplinari Si/No	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MGU24 - Sottoscrizione da parte dei soggetti coinvolti nella redazione della documentazione di gara di dichiarazioni in cui si attesta l'assenza di interessi personali in relazione allo specifico oggetto della gara.	O	Dichiarazione RUP di assenza di situazioni di conflitto di interesse e rispetto del codice di comportamento per ciascuna progetto di acquisto	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MGU24 - Sottoscrizione da parte dei soggetti coinvolti nella redazione della documentazione di gara di dichiarazioni in cui si attesta l'assenza di interessi personali in relazione allo specifico oggetto della gara.	O	Dichiarazione RUP di assenza di situazioni di conflitto di interesse e rispetto del codice di comportamento per ciascuna progetto di acquisto	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	Regolarità amministrativa: rispetto disciplinari Si/No	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MGU24 - Sottoscrizione da parte dei soggetti coinvolti nella redazione della documentazione di gara di dichiarazioni in cui si attesta l'assenza di interessi personali in relazione allo specifico oggetto della gara.	O	Dichiarazione RUP di assenza di situazioni di conflitto di interesse e rispetto del codice di comportamento per ciascuna progetto di acquisto	SI	Dirigente competente



FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menu a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MO1 - trasparenza	O	Trasparenza degli incarichi (Pubblicazioni)	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MO1 - trasparenza	O	Trasparenza degli incarichi (Pubblicazioni)	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MGU82 - Controlli interni su procedimenti, atti, documentazione	U	Controllo a tappeto su atti commissioni di gara verbalizzato	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MGU24 - Sottoscrizione da parte dei soggetti coinvolti nella redazione della documentazione di gara di dichiarazioni in cui si attesta l'assenza di interessi personali in relazione allo specifico oggetto della gara.	O	Specifiche dichiarazioni di assenza di situazioni di conflitto di interesse e rispetto del codice di comportamento	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MGU82 - Controlli interni su procedimenti, atti, documentazione	U	Controllo a tappeto su atti commissioni di gara verbalizzato	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MGU82 - Controlli interni su procedimenti, atti, documentazione	U	Controllo a tappeto sui casi di esclusione di aggiudicatario di gara per carenza dei requisiti	SI	Dirigente competente
FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menu a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MO11 - formazione del personale	O	Almeno un corso formazione sulle principali clausole contrattuali	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	Adozione di direttive interne/linee guida che introducano criteri stringenti ai quali attenersi nella determinazione del valore stimato del contratto avendo riguardo alle norme pertinenti e all'oggetto complessivo del contratto.	U	Disciplina delle modalità dei controlli e dei documenti da richiedere	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MGU64 - Check list di controllo sul rispetto degli adempimenti e formalità di comunicazione previsti dal Codice.	U	Disciplina delle modalità dei controlli e dei documenti da richiedere	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MO11 - formazione del personale	O	Almeno un corso formazione in materia	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	Dichiarazione assenza di situazioni anche potenziali di conflitto di interesse un fase di nomina a RUPPE/RUPA	SI	Dirigente competente



FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MU22 - Programmazione ed effettuazione di controlli a campione sulle modalità di esercizio dell'attività	U	Regolarità amministrativa: rispetto disciplinari Si/No	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MU21 - Previsione della presenza di più addetti in occasione dello svolgimento di procedure a rischio anche se la responsabilità del processo è affidata ad uno solo di essi	U	Regolarità amministrativa: rispetto disciplinari Si/No	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MU9 - Introduzione di procedure che prevedano che i verbali relativi ai servizi svolti presso l'utenza debbano essere sempre sottoscritti dall'utente destinatario	U	Regolarità amministrativa: rispetto disciplinari Si/No	si	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MU21 - Previsione della presenza di più addetti in occasione dello svolgimento di procedure a rischio anche se la responsabilità del processo è affidata ad uno solo di essi	U	Regolarità amministrativa: rispetto disciplinari Si/No	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MU21 - Previsione della presenza di più addetti in occasione dello svolgimento di procedure a rischio anche se la responsabilità del processo è affidata ad uno solo di essi	U	Regolarità amministrativa: rispetto disciplinari Si/No	SI	Dirigente competente
FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MU22 - Programmazione ed effettuazione di controlli a campione sulle modalità di esercizio dell'attività	U	Regolarità amministrativa: rispetto disciplinari Si/No	SI	Dirigente competente
B2.1.1 Acquisti beni e servizi	MU22 - Programmazione ed effettuazione di controlli a campione sulle modalità di esercizio dell'attività	U	Regolarità amministrativa: rispetto disciplinari Si/No	SI	Dirigente competente



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

FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
C1.1.1 Istruttoria pratiche su istanza di parte e aggiornamento registro Imprese, REA,AA	MU23 - Controllo sulla turnazione e assegnazione casuale delle pratiche.	U	Report su assegnazione pratiche Si/No	Si	Segretario Generale/ Conservatore
--	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	Rotazione della tipologia di pratiche tra gli addetti Si/No	Si	Segretario Generale/ Conservatore
FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
Procedure abilitative	MU23 - Controllo sulla turnazione e assegnazione casuale delle pratiche.	U	Report sull'assegnazione pratiche	Si	Segretario Generale
--	MU5 - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	Report sull'assegnazione pratiche Si/No	Si	Segretario Generale

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

FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
C2.6.1 Aggiornamento Registro Protesti su istanza di parte	Uso di archivi elettronici condivisi a livello di UO	U	Presenza di documentazione completa in archivi elettronici (SI/NO)	Si	Dirigente competente

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

FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
Servizi certificativi per l'export	MU23 - Controllo sulla turnazione e assegnazione casuale delle pratiche.	U	Misura adottata	si	Dirigente competente



D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
Doppia transizione digitale ed ecologica (bandi)	MO1 - trasparenza	U	B. misure di trasparenza	misura adottata	si	Dirigente competente
Doppia transizione digitale ed ecologica (bandi)	MO1 - trasparenza	U	B. misure di trasparenza	misura adottata	si	Dirigente competente
FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
Formazione lavoro (bandi)	MO1 - trasparenza	U	B. misure di trasparenza	misura adottata	si	dirigente competente
Formazione lavoro (bandi)	MO1 - trasparenza	U	B. misure di trasparenza	misura adottata	si	Dirigente competente
FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
Internazionalizzazione (bandi)	MO1 - trasparenza		B. misure di trasparenza	misura adottata	si	Dirigente competente
Internazionalizzazione (bandi)	MO1 - trasparenza	U	B. misure di trasparenza	misura adottata	si	Dirigente competente
FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
Turismo (bandi)	MO1 - trasparenza	U	B. misure di trasparenza	misura adottata	si	Dirigente competente
Turismo (bandi)	MO1 - trasparenza	U	B. misure di trasparenza	misura adottata	si	Dirigente competente

E) Area sorveglianza e controlli

FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
C2.4.1 Gestione sanzioni amministrative ex L. 689/81	MUS - Previsione della presenza di più funzionari in occasione dello svolgimento di procedure o procedimenti "sensibili", anche se la responsabilità del procedimento o del processo è affidata ad un unico dirigente	U	Verbal audiizioni comprovanti la presenza di più dipendenti Si/No	Si	Dirigente competente



F) Risoluzione delle controversie

FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
C2.7.1 Servizi di arbitrato	Uso di archivi elettronici condivisi a livello di UO	U	A. misure di controllo	Presenza di documentazione completa in archivi elettronici (SI/NO)	SI	Segretario Generale
C2.7.2 Servizi di mediazione e conciliazione domestica e internazionale	MGO3 - Accesso telematico a dati, documenti e procedimenti	U	A. misure di controllo	Presenza di documentazione completa in archivi elettronici (SI/NO)	SI	Dirigente competente
C2.7.3 Servizi di composizione delle crisi da sovraindebitamento	Uso di archivi elettronici condivisi a livello di UO	U	A. misure di controllo	Presenza di documentazione completa in archivi elettronici (SI/NO)	SI	Dirigente competente

G) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

POSSIBILI RISCHI (di processo, fase o attività)	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
RG.06 mancata o insufficiente verifica della completezza/coerenza della documentazione presentata	MGU7 - Obbligo di adeguata motivazione in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione	U	Obbligo di motivazione concessione Si/No	SI	Dirigente competente
RG.12 formulazione di criteri di valutazione non adeguatamente e chiaramente definiti	MGU7 - Obbligo di adeguata motivazione in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione	U	Regolarità amministrativa: rispetto disciplinari Si/No	SI	Segretario generale/Dirigente Area I
RG.20 motivazione incongrua del provvedimento	MU13 - Regolazione dell'esercizio della discrezionalità nei procedimenti amministrativi e nei processi di attività, mediante circolari o direttive interne	U	Regolarità amministrativa: rispetto disciplinari Si/No	SI	Segretario generale/Dirigente Area I

H) Incarichi e nomine

FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
H.1.1 Conferimento di incarichi esterni	MO2 - codice di comportamento dell'ente	O	Attuazione della misura prevista	SI	Segretario Generale/Dirigente



I) Affari legali e contenzioso

FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
A2.1.2 Assistenza e tutela legale	MO4 - astensione in caso di conflitto di interesse	O	D. misure di regolamentazione	Relazione attività	Si	Segretario Generale

M) Governance e Compliance (Pianificazione, programmazione e controllo, audit, anticorruzione, trasparenza, gestione e valutazione delle performance...)

FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
A2.3 Protocollo e gestione documentale	MGO2 - Informatizzazione dei processi	O	B. misure di trasparenza	Informatizzazione dei processi - Adozione sistema di gestione e protocollazione documentale informatico	100%	Dirigente
--	MU21 - Previsione della presenza di più addetti in occasione dello svolgimento di procedure a rischio anche se la responsabilità del processo è affidata ad uno solo di essi	U	D. misure di regolamentazione	Adozione di procedura di verifica elenco di scarto anche dai referenti dei singoli servizi/uffici (si/no)	si	Dirigente

N) Promozione e sviluppo dei servizi camerali

FASE	MISURE SPECIFICHE (anche con fasi e/o modalità di attuazione, se si tratta di misure particolarmente complesse)	Misura obbligatoria / ulteriore (o/u) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (selezionare da menù a tendina)	INDICATORE	Target (Valore desiderato dell'indicatore)	RESPONSABILE della misura (se differente dal responsabile di processo)
D2.2.1 Rilascio CNS, firma digitale e rinnovo certificati di sottoscrizione e di autenticazione	Uso di archivi elettronici condivisi a livello di UO	U	G. misure di rotazione	Presenza di documentazione completa in archivi elettronici (SI/NO)	Si	Dirigente competente
D2.2.2 Rilascio, rinnovo e sostituzione carte tachigrafiche	Uso di archivi elettronici condivisi a livello di UO	U	G. misure di rotazione	Presenza di documentazione completa in archivi elettronici (SI/NO)	Si	Dirigente competente

La Trasparenza

In attuazione della delega contenuta nella legge n. 190/2012 sopra citata, il Governo ha adottato il d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, recante il “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” in cui, nel ribadire che la trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l’organizzazione e l’attività delle pubbliche amministrazioni, è stato evidenziato che essa è finalizzata alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino (art. 1, c. 2, d.lgs. n. 33/2013).

Successivamente il legislatore è intervenuto in argomento con il D.Lgs. 97/2016 apportando rilevanti innovazioni: individuazione di un nuovo ambito soggettivo di applicazione degli obblighi e delle misure in materia di trasparenza; razionalizzazione degli obblighi di pubblicazione vigenti, modulando gli stessi in base alla dimensione organizzativa ed alle attività svolte prevedendo modalità semplificative; nuova disciplina



dell'accesso civico, molto più ampio rispetto a quello previsto dalla precedente formulazione.

L'Amministrazione ritiene di perseguire la trasparenza quale obiettivo di trasparenza sostanziale, quale reale ed effettiva accessibilità totale alle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'amministrazione ed il libero e illimitato esercizio dell'accesso civico, come potenziato dal D.Lgs. 97/2016, quale diritto riconosciuto a chiunque di richiedere documenti, informazioni e dati. Tali obiettivi hanno la funzione di indirizzare l'azione amministrativa ed i comportamenti degli operatori verso:

- elevati livelli di trasparenza dell'azione amministrativa e dei comportamenti di dipendenti, dei funzionari e dei Dirigenti, confermando un maggior coinvolgimento di questi ultimi sia in fase di redazione che di attuazione e monitoraggio del P.T.P.C.T.
- lo sviluppo della cultura della legalità e dell'integrità nella gestione del bene pubblico;
- la necessità di privilegiare obiettivi tesi all'informatizzazione e digitalizzazione delle procedure e della gestione documentale anche con il portare a compimento l'analisi dei processi dell'ente;
- l'opportunità di proseguire nella revisione e aggiornamento, di regolamenti della Camera, al fine di introdurre opportuni elementi di coordinamento con i principi delineati dal P.T.P.C.T.;
- la necessità di coordinare i contenuti de P.T.P.C.T. con gli strumenti di programmazione e di gestione operativa dell'Ente;
- la necessità di prevedere ed attuare la standardizzazione delle procedure e la stesura e pubblicazione di linee guida o protocolli operativi, assicurando trasparenza e tracciabilità delle decisioni e dei comportamenti, contribuendo così a migliorare la qualità dell'azione amministrativa e a rendere conoscibile e comprensibile da parte dei cittadini e dei fruitori le modalità di lavoro della Camera;
- la necessità di garantire la formazione generale e della formazione specifica al personale, anche e soprattutto con approccio valoriale, pur tenendo conto delle limitate risorse disponibili;
- la necessità di presidiare con modalità che ne garantiscano l'effettiva continuità, aggiornamento e verifiche su tempestività e completezza della pubblicazione delle informazioni, avvalendosi di una struttura organizzativa interna, su temi e attività inerenti la prevenzione della corruzione e la trasparenza, nonché per l'aggiornamento della pubblicazione delle informazioni e la gestione dei rispettivi strumenti, in coerenza con le linee guida ANAC di volta in volta emanate;
- la semplificazione del linguaggio e della piena comprensibilità del contenuto dei documenti pubblicati da parte di chiunque e non solo degli addetti ai lavori.

La Camera di Commercio si è adeguata ai nuovi obblighi di pubblicazione previsti dal legislatore, provvedendo altresì alla revisione della struttura dell'apposita sezione di "Amministrazione Trasparente", per renderla conforme alla nuova disciplina. Ha previsto come obiettivi trasversali, comuni quindi a tutti i Servizi ed alla Dirigenza, relativi al rispetto totale degli adempimenti previsti in tema di trasparenza amministrativa ed al monitoraggio periodico, a cui è collegata pertanto la performance organizzativa ed individuale.

Le modalità tecniche adottate per la pubblicazione dei dati nel sito sono uniformate ai criteri di qualità delle informazioni pubblicate sui siti istituzionali ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. 33/2013: integrità, costante aggiornamento, completezza, tempestività, semplicità di consultazione, comprensibilità, omogeneità, facile accessibilità, conformità ai documenti originali, indicazione della provenienza e riutilizzabilità.

La sezione "Amministrazione Trasparente" è organizzata in modo che i contenuti siano strutturati in sezioni e sottosezioni individuate, in maniera omogenea per tutte le pubbliche amministrazioni, dall'ANAC, secondo lo schema riepilogato in allegato (All.4).

Il flusso per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente" è stato informatizzato nel corso degli anni, mediante l'utilizzazione di apposito applicativo informatico.

L'indicazione dei soggetti responsabili della trasmissione dei dati, intesi quali uffici tenuti all'individuazione e/o all'elaborazione dei dati, e di quelli cui spetta la pubblicazione, dei termini entro cui deve essere effettuata la



pubblicazione è contenuta nello schema riepilogativo allegato (All.4), che costituisce parte integrante del presente provvedimento e che è stato redatto in base alla tabella degli obblighi di pubblicazione allegata alle sopracitate linee guida.

Di recente la Camera si è adeguata alle previsioni contenute nella delibera Anac 495/2024, che ha introdotto nuovi schemi di pubblicazione finalizzati a promuovere una maggiore trasparenza all'interno delle pubbliche amministrazioni.

Per gli obiettivi strategici/operativi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza individuati dall'organo di indirizzo, con i relativi indicatori e target, si rinvia al paragrafo 3.1.

Infine, per quanto riguarda il dettaglio delle misure per l'attuazione degli obblighi di trasparenza, con l'indicazione dei responsabili dell'elaborazione/pubblicazione/validazione dei dati e delle tempistiche di aggiornamento/pubblicazione, si rinvia all'Allegato 1.4 "Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza".

Analogamente, per quanto riguarda il monitoraggio sull'attuazione di quanto previsto nella presente sezione del PIAO, nonché sull'attuazione e adeguatezza delle misure di prevenzione qui individuate, si rinvia al capitolo 5 "Modalità di monitoraggio".

Dal 25 maggio 2018 è direttamente applicabile in Italia il Regolamento UE 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE, il cosiddetto GDPR. In data 19/09/2018 è entrato in vigore del Decreto Legislativo nr. 101/2018 che adegua il Codice in materia di protezione dei dati personali, D.Lgs. 196/2003, alle disposizioni del Regolamento UE 2016/679.

L'art. 2-ter del D.Lgs. 196/2003, introdotto dal D.Lgs. 101/2018, in continuità con il previgente articolo 19 del Codice, dispone al comma 1 che la base giuridica per il trattamento di dati personali effettuato per l'esecuzione di un compito di interesse pubblico o connesso all'esercizio di pubblici poteri, ai sensi dell'art. 6, paragrafo 3, lett. b) del Regolamento UE 2016/679, "è costituita esclusivamente da una norma di legge o, nei casi previsti dalla legge, di regolamento".

Inoltre, il comma 3 del medesimo articolo stabilisce che "La diffusione e la comunicazione di dati personali, trattati per l'esecuzione di un compito di interesse pubblico o connesso all'esercizio di pubblici poteri, a soggetti che intendono trattarli per altre finalità sono ammesse unicamente se previste ai sensi del comma 1".

Il regime normativo per il trattamento di dati personali da parte dei soggetti pubblici è, quindi, rimasto sostanzialmente inalterato essendo confermato il principio che esso è consentito unicamente se ammesso da una norma di legge o, nei casi previsti dalla legge, di regolamento.

Pertanto, fermo restando il valore riconosciuto alla trasparenza, che concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di egualianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione (art. 1, D.Lgs. 33/2013), occorre che la Camera, prima di mettere a disposizione sul proprio sito web istituzionale dati e documenti (in forma integrale o per estratto, ivi compresi gli allegati) contenenti dati personali verifichi che la disciplina in materia di trasparenza contenuta nel D.Lgs. 33/2013 o in altre normative, anche di settore, preveda l'obbligo di pubblicazione.

E' altresì opportuno verificare che l'attività di pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo, avvenga nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti all'art. 5 del Regolamento UE 2016/679, quali quelli di liceità, correttezza e trasparenza, minimizzazione dei dati, esattezza, limitazione della conservazione, integrità e riservatezza tenendo anche conto del principio di "responsabilizzazione" del Responsabile del trattamento.



In particolare, assumono rilievo i principi di adeguatezza, pertinenza limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità per le quali i dati personali sono trattati, cosiddetta "minimizzazione dei dati", e quelli di esattezza e aggiornamento dei dati, con il conseguente dovere di adottare tutte le misure ragionevoli per cancellare o rettificare tempestivamente i dati inesatti rispetto alle finalità per le quali sono trattati.

Il medesimo D.Lgs. 33/2013 all'art. 7 bis, comma. 4, dispone inoltre che "Nei casi in cui norme di legge o di regolamento prevedano la pubblicazione di atti o documenti, le pubbliche amministrazioni provvedono a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione". Si richiama anche quanto previsto all'art. 6 del D.Lgs. 33/2013 rubricato "Qualità delle informazioni" che risponde all'esigenza di assicurare esattezza, completezza, aggiornamento e adeguatezza dei dati pubblicati.

In generale, in relazione alle cautele da adottare per il rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali nell'attività di pubblicazione sui siti istituzionali per finalità di trasparenza e pubblicità dell'azione amministrativa, sono attuate le specifiche indicazioni fornite dal Garante per la protezione dei dati personali.

In ogni caso, ai sensi della normativa europea, in caso di dubbi o incertezze applicative i soggetti che svolgono attività di gestione della trasparenza possono rivolgersi al Responsabile della Protezione dei Dati (RPD), il quale svolge specifici compiti, anche di supporto, per tutta l'amministrazione essendo chiamato a informare, fornire consulenza e sorvegliare in relazione al rispetto degli obblighi derivanti della normativa in materia di protezione dei dati personali (art. 39 del GDPR).

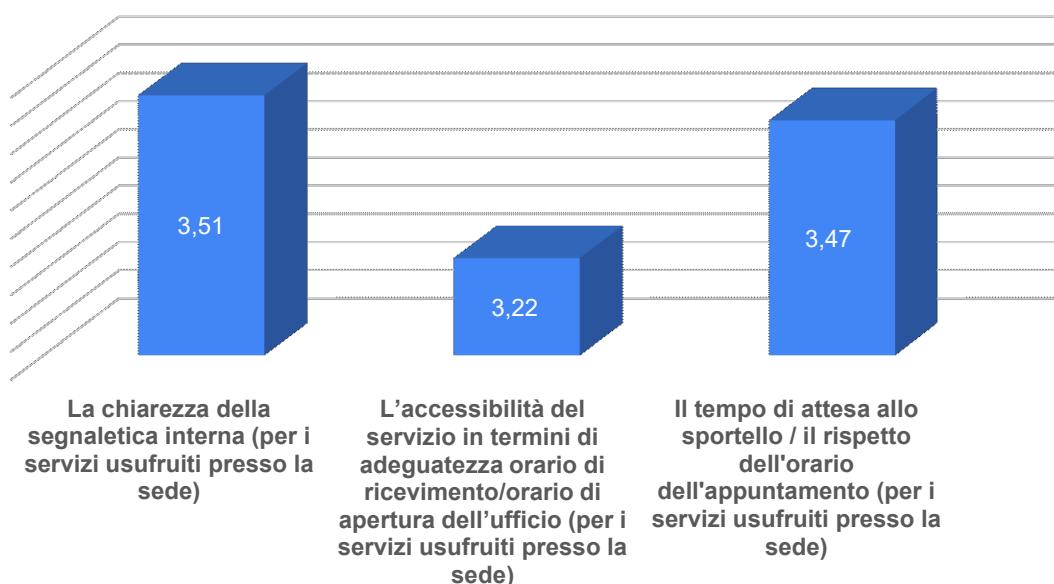


4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

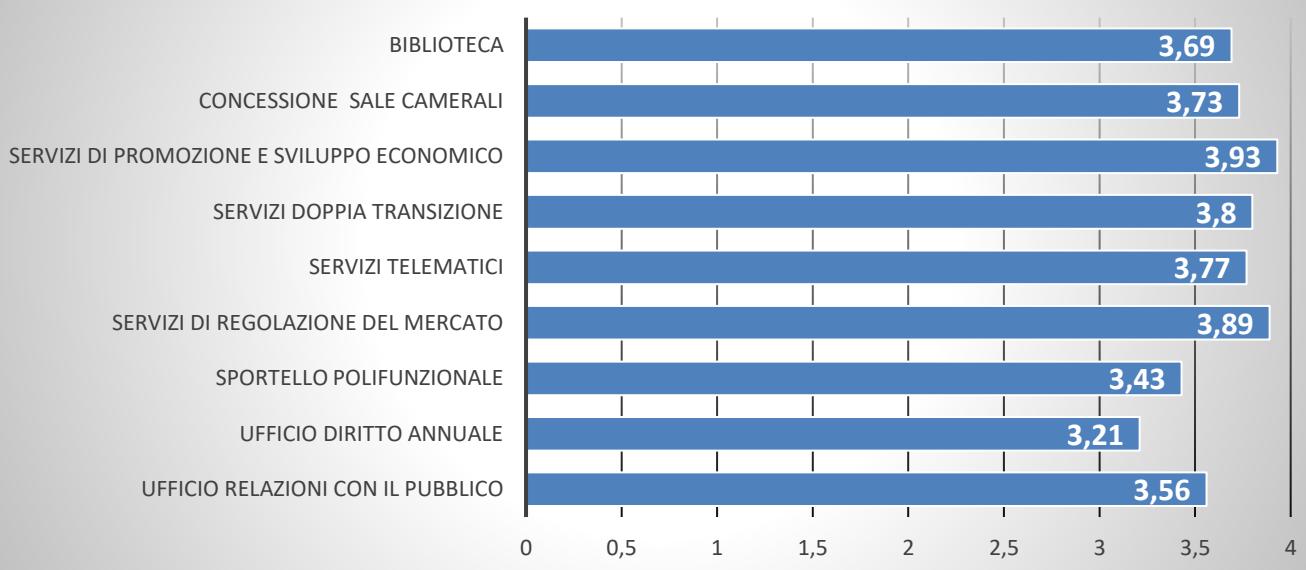
Il perseguitamento degli obiettivi, strategici ed operativi, è accompagnato e suffragato dalla definizione dell'insieme di interventi su tutte le dimensioni organizzative e rispetto al capitale umano.

La Camera di Comercio in questa sezione intende definire i propri interventi in modo da preservare il livello di efficacia ed efficienza dei servizi, garantire il rispetto delle diverse normative e, non ultimo, implementare le condizioni organizzative per un adeguato perseguitamento degli obiettivi programmati.

Livelli di qualità dei servizi erogati (qualità percepita per i servizi usufruiti presso la sede – risultati di customer satisfaction 2025 – valori da 1 a 4)



MEDIA GENERALE DELLE VALUTAZIONI



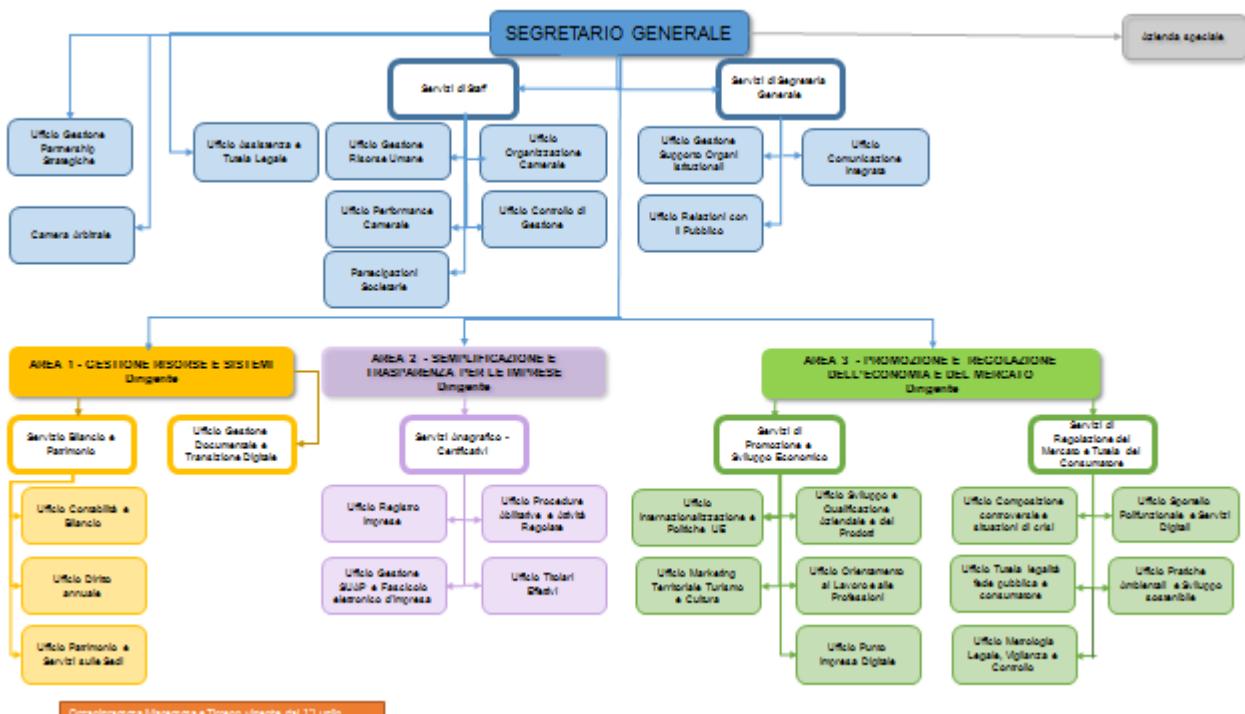


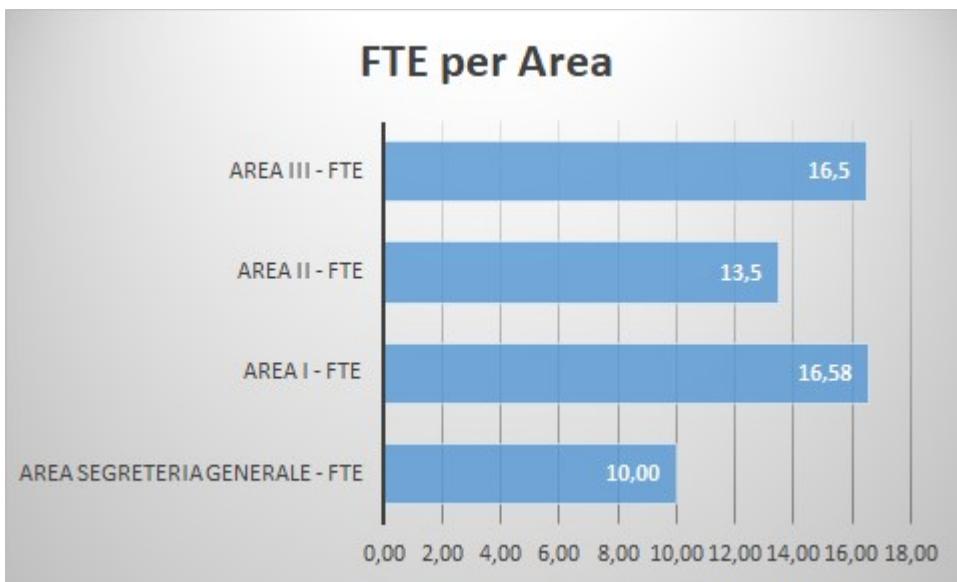
4.1 – Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

Dal 10/06/2022 la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ha messo in campo un intervento di revisione della struttura organizzativa (micro-organizzazione) per adattarla da un lato alle nuove competenze attribuite alle Camere di Commercio dal legislatore e dall'altro per renderla più funzionale al soddisfacimento delle esigenze delle imprese e dei consumatori, accrescendone l'efficienza e realizzando la migliore utilizzazione delle risorse umane.

La riorganizzazione ha avuto effetto dal 1°Luglio 2022 con le seguenti finalità:

- conseguire un posizionamento adeguato rispetto ai nuovi bisogni provenienti dalle imprese del territorio, soprattutto in termini di domanda/attesa di maggior velocità su risposte a bisogni espressi, o anche solo annunciati, e di miglior qualità degli output rilasciati;
- assecondare i mutamenti tecnologici che impongono variazioni nel proprio flusso operativo;
- fronteggiare l'innalzamento della competizione con altri fornitori di servizi alle imprese (istituzionali e non) e accelerare i tempi di adattamento delle componenti della struttura maggiormente esposte a tale pressione;
- accompagnare il processo di cambiamento organizzativo finalizzato a riorientare le prestazioni e rimuovendo eventuali ostacoli procedurali e culturali;
- dare un nuovo volto all'ente, così da operare scelte più ordinate e progressive, rinvenendo soluzioni meno formalistiche, ma pur sempre corrette, per garantire il successivo reperimento delle giuste professionalità e le dotazioni tecnologiche ritenute indispensabili al disegno.





4.2 – Organizzazione del lavoro agile

Fin dal 2017 nella Camera di Commercio è stato introdotto il telelavoro, al fine di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane ed altresì in ottica di contribuire ad una migliore conciliazione delle esigenze di vita familiare e lavorativa.

Nel 2020 poi, per fronteggiare la pandemia determinata dal diffondersi del virus Covid-19, si è fin da subito adoperata per continuare a garantire da un lato l'erogazione dei servizi ai propri utenti, compatibilmente con il rispetto delle misure di sicurezza imposte dal legislatore, dall'altro lo svolgimento dell'attività lavorativa da remoto (dalla propria abitazione) al proprio personale.

Questa applicazione su larga scala del lavoro agile, sia pur in una connotazione di eccezionalità, di emergenza e nella forma semplificata individuata dal legislatore, si è resa fin da subito possibile per il buon livello di digitalizzazione dei servizi raggiunto dall'Amministrazione e per la presenza di infrastrutture tecnologiche avanzate, che hanno reso accessibili le banche dati da utilizzare nello svolgimento delle attività da qualunque postazione (in particolare ogni postazione di lavoro, fin dal 2016, risulta dotata dell'infrastruttura del VDI, ossia Desktop Virtuale, che consente appunto a ciascun lavoratore di accedere alla propria scrivania virtuale da qualsiasi postazione di lavoro). A ciò si aggiunga che la maggior parte delle attività camerali presentano caratteristiche di "remotizzabilità", ossia non richiedono necessariamente la presenza fisica in ufficio per il loro svolgimento.

L'introduzione del lavoro agile nella forma massiva richiesta dall'esigenza di fronteggiare l'emergenza sanitaria ha richiesto una maggiore capacità di progettare e pianificare le attività da parte dell'ente camerale: questa esperienza tuttavia ha dimostrato quanto sia fondamentale sviluppare progressivamente nel corso dei prossimi anni una nuova cultura interna fondata sulla flessibilità organizzativa: dalla scelta degli spazi, agli orari e agli strumenti da utilizzare nell'attività lavorativa a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Per questo la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno fin dal mese di Ottobre 2020 ha avviato un importante progetto, in collaborazione con l'Università di Pisa, per l'introduzione del lavoro agile come modalità non più straordinaria ed emergenziale, ma stabile e strutturata, che consenta di garantire efficienti livelli di erogazione delle prestazioni, prevedendo il conseguimento di precisi obiettivi qualitativi e quantitativi.

Il progetto si è articolato nei seguenti step:

- 1) analisi delle attività: mappatura dei processi della Camera di Commercio volta ad individuare sulla base di specifici fattori (livello di informatizzazione; necessità di utilizzare documenti cartacei; necessità di



co-working in presenza; necessità di contatto con l'utente in presenza) la sussistenza o meno di requisiti di remotizzabilità (possibilità di essere svolti da remoto). Il 70% dei processi camerali risulta completamente "remotizzabile":

- 2) mappatura delle competenze: valutazione delle competenze/conoscenze del personale assegnato alle attività "remotizzabili", con particolare riferimento alle competenze digitali, volta a verificare l'attitudine a lavorare da remoto;
- 3) individuazione di indicatori per la misurazione dell'impatto del lavoro agile sul livello di qualità, efficacia ed efficienza dei servizi erogati;
- 4) ricognizione della strumentazione tecnologica per l'erogazione da remoto delle attività.

Mappatura attività: fattori di "remotizzabilità"

attività informatizzata	strumenti informatici necessari (dispositivo firma digitale ecc.)	reperibilità informazioni da banche dati accessibili	necessità utilizzo documenti cartacei / di stampa	necessità di consultare il dirigente	necessità di consultare un collega dello stesso ufficio	necessità di consultare un collega di altro ufficio	necessità compresenza fisica più soggetti / impossibilità di comunicare in modo efficace a distanza	necessità contatto con utente esterno	necessità di rispettare una scadenza
AREA	Processi interamente informatizzati			Processi prevalentemente informatizzati			Processi prevalentemente non informatizzati		
Segreteria	55%			32%			14%		
Staff	85%			12%			2%		
Ufficio Legale	50%			50%			-		
AI - Bilancio & Patrimonio	53%			36%			11%		
AI - GDTD	67%			17%			17%		
All - Registro Imprese	48%			43%			9%		
A III - Promozione	84%			16%			-		
A III - Promozione	36%			25%			39%		

Valutazione competenze

SAPERE = CONOSCENZE						
conoscenze generali						conoscenze specialistiche
giuridiche	economiche	informatiche	legali	relative al funzionamento dell'ente camerale	digitali	riferite allo specifico ambito di lavoro: contabilità, informatica, ...

**SAPER FARE = ABILITA' TECNICHE**

livello di padronanza nell'utilizzo degli strumenti operativi (SW, programmi, banche dati...)	esperienza acquisita nell'ufficio/posizione	livello di padronanza nell'applicazione degli strumenti di funzionamento dell'Ente (procedure/regolamenti)

capacità di realizzazione

capacità di lavorare per obiettivi, individuando, ove richiesto, le priorità	spirito d'iniziativa	capacità di analisi e/o problem-solving e, ove richiesto, di gestione delle emergenze

efficacia personale

self-efficacy/auto-motivazione	capacità di gestire il proprio tempo	attitudine alla collaborazione

competenze manageriali (ove richieste)

capacità comunicative	capacità di gestire i collaboratori	capacità di leadership e, ove richiesto, orientamento all'innovazione



Competenze/conoscenze	Grado di possesso (da 1 a 5)*	Adeguato per inquadramento (rif. scheda Ente)
Competenze informatiche di base		
Utilizzo di editore di testi		
Utilizzo di fogli di calcolo		
Presentazioni di informazioni e dati		
Sicurezza informatica		
Produrre, valutare e gestire documenti informatici		
Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione		
Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA		
Identità digitale		
Servizi on-line		

* 1 = inesistente/scarsa, 2 = migliorabile, 3 = adeguato, 4 = buono, 5= ottimo

Con deliberazione del Consiglio Camerale n.9/2021 è stato adottato il Regolamento sul lavoro agile della Camera di Comercio della Maremma e del Tirreno, contenente la disciplina di dettaglio delle modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa cosiddetta “agile”, con le finalità di:

- Favorire, attraverso lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al risultato, al lavoro per progetti ed obiettivi, un incremento di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa;
- Promuovere una visione dell'organizzazione del lavoro ispirata ai principi della flessibilità, dell'autonomia e della responsabilità, che ne incrementi la produttività ed al contempo aumenti la soddisfazione ed il benessere dei dipendenti;
- Ottimizzare la diffusione di tecnologie e competenze digitali;
- Rafforzare le misure di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare dei dipendenti;
- Promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze;
- Riprogettare gli spazi fisici di lavoro in relazione alle specifiche attività oggetto del lavoro agile ed in un'ottica di razionalizzazione degli stessi.

Nel corso del 2023 il regolamento è stato aggiornato per il necessario adeguamento alla disciplina contenuta nel CCNL FL 2019 – 2021, sottoscritto il 16 Novembre 2022 (distinzione tra lavoro agile e lavoro da remoto; fruibilità dei permessi orari, criteri di priorità, ecc.).

Nel mese di Novembre 2021, successivamente all'entrata in vigore del D.M. 8/10/2021, che ha individuato le cd. condizionalità per lo svolgimento del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni, l'Amministrazione ha adottato le misure organizzative, tuttora vigenti, per conformarsi alle suddette condizionalità, prevedendo che:

- a) lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non debba in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
- b) l'amministrazione debba garantire un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro



in modalità agile, dovendo essere prevalente, per ciascun lavoratore, l'esecuzione della prestazione in presenza, tranne situazioni eccezionali, adeguatamente motivate e valutate dal Dirigente competente (gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari);

- c) l'amministrazione metta in atto ogni adempimento al fine di dotarsi di una piattaforma digitale o di un cloud o comunque di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- d) l'amministrazione, inoltre, metta in atto ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta;
- e) la stipulazione dell'accordo individuale di cui all'art.18, comma 1 L.81/2017, che preveda: 1) specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile; 2) modalità e tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro, nonché eventuali fasce di contattabilità; 3) le modalità ed i criteri di misurazione della prestazione medesima;
- f) l'amministrazione assicuri il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi.

Il progetto si è concluso con la decisione condivisa dall'organo della Giunta Camerale, con propria deliberazione n. 126/2021, di introdurre nella Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno il lavoro agile come modello organizzativo stabile, incaricando il Segretario Generale, con il coinvolgimento dell'intera struttura e con il confronto con le rappresentanze sindacali, dell'adozione delle misure organizzative necessarie per l'applicazione del lavoro agile, nonché di adeguati strumenti di monitoraggio del relativo funzionamento e dell'impatto sulle attività, sull'organizzazione e sugli stakeholder.

Per realizzare a pieno questo modello organizzativo, questi sono gli obiettivi che l'Amministrazione si propone di realizzare nel prossimo triennio:

- 1) proseguire nell'investimento sulla transizione digitale dei processi camerali, anche individuando forme di interlocuzione con l'utenza che privilegino l'accesso in modalità telematica ed on line;
- 2) potenziare le infrastrutture tecnologiche necessarie per lo svolgimento anche da remoto dei servizi camerali;
- 3) incentivare percorsi formativi per potenziare le competenze digitali del personale e per accompagnare il cambiamento;
- 4) riprogettare gli spazi dedicati allo svolgimento delle attività.

Modello applicativo del lavoro agile

Il lavoro agile/lavoro da remoto è consentito potenzialmente a tutti i dipendenti ad eccezione di coloro che svolgono esclusivamente attività "totalmente non informatizzate", come ad esempio attività di front office, del magazzino e attività logistiche. L'Accordo di lavoro agile è stato ridefinito nel mese di dicembre 2022, per adeguarlo alle novità introdotte con il CCNL FL 2019 - 2022. In ogni patto è stata data evidenza alle principali linee guida e regole a cui lo smart worker si deve attenere: tipologia di attività lavorabili da remoto, fasce di contattabilità, disconnessione, la programmazione delle giornate in lavoro agile in alternanza a quelle in presenza, applicando il criterio della prevalenza della presenza.

L'alternanza tra lavoro a distanza e lavoro in ufficio deve garantire una periodicità ed una frequenza di rientri, funzionale alle esigenze organizzative dell'unità di appartenenza e compatibile con la natura e la durata della prestazione, secondo le modalità previste in ciascun patto individuale.

I suddetti accordi di lavoro agile sono trasmessi al Ministero del Lavoro a norma di legge, mediante la procedura telematica disponibile.



Ad oggi (Gennaio 2026) sono in essere n. 45 accordi individuali della durata di un anno.

Il dipendente nelle giornate di smarworking svolgerà, rispetto alla totalità delle attività della sua unità organizzativa, quelle considerate «smartabili».

Sono garantiti i criteri di priorità previsti dalla vigente normativa per l'accesso al lavoro agile, richiamati nel regolamento.

Nella tabella riportata di seguito si sintetizza la situazione attuale sul lavoro agile all'interno della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno.

DESCRIZIONE DELLA SITUAZIONE ATTUALE	
Periodo di riferimento	2025
N. Persone in lavoro agile	45 / 63
N. GG / mese	<ul style="list-style-type: none">• Personale = 8- 12 / mese• EQ = 4 - 8 / mese
Percentuale di ore LA rispetto alle ore lavorate annue	23%
Criteri di individuazione delle risorse utilizzati	<ul style="list-style-type: none">• in tutti gli uffici è stato garantito presidio in presenza• a tutto il personale sono stati garantiti i giorni in lavoro agile
Formazione su competenze digitali	N°160 ore di formazione inerenti temi della transizione digitale
Monitoraggio	KPI efficienza/efficacia (inseriti in obiettivi operativi)
Percentuale di dipendenti che hanno a disposizione VDI per LA	100%
Percentuale di applicativi consultabili in LA	100%
Percentuale di banche dati consultabili in LA	100%
Percentuale di dipendenti con firma digitale	100%



N°pc portatili a disposizione per LA	40
N°cellulari a disposizione per LA	13

4.3 – Semplificazione delle procedure

Fin dal 2019 la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ha intrapreso un progetto, ispirato ai principi di “lean thinking” ed alle pratiche di lean organization, volto al miglioramento delle modalità di funzionamento del modello organizzativo, con il fine di impostare e poi realizzare un sistema di gestione dei processi che tenga costantemente sotto controllo la loro capacità di raggiungere gli obiettivi (efficacia), così come la loro capacità di ottimizzare l'utilizzo di risorse e quindi il loro costo (efficienza). Il miglioramento dell'efficienza (rapporto tra risorse input e risultati output), in particolare, passa attraverso non la contrazione delle risorse (fattori input), ma l'incremento dei risultati (fattori output) reso possibile dalla maggiore valorizzazione del lavoro svolto, grazie all'eliminazione delle possibili fonti di “spreco” e al migliore, più appropriato, impiego delle competenze individuali, in modo da valorizzarle.

Il progetto, che ha coinvolto tutto il personale camerale, si è articolato in tre fasi principali:

- **Fase preparatoria:** creazione di un gruppo di coordinamento del progetto; azione informativa rivolta al personale; individuazione e formazione dei cosiddetti “consulenti interni”;
- **Fase di realizzazione:** lavoro di gruppo per l'analisi dei processi; lavoro di gruppo per il miglioramento e la riprogettazione dei processi;
- **Fase conclusiva:** test e messa a punto dei nuovi processi e del sistema di gestione e monitoraggio dei processi; follow-up.

Partendo dalla mappa dei processi camerali, sono stati analizzati tutti i processi ritenuti da semplificare; gli stessi sono stati riprogettati con il coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti ed infine sono stati definiti kpi di efficienza ed efficacia per monitorarne il funzionamento. Il monitoraggio di tali indicatori e la revisione di ulteriori processi rappresenta anche nel 2026 un obiettivo operativo trasversale.

Accessibilità e inclusione, usabilità e multicanalità, sono le parole chiave per una PA in grado di offrire ai cittadini un servizio non solo rispettoso della norma, ma anche moderno, efficace a misura di utente. In questo scenario la Camera vuole mettere in atto strategie e tecnologie per abbattere le barriere fisiche e digitali verso i cittadini con disabilità offrendo servizi online e strutture ricettive, progettati ed erogati per una PA accessibile.

In questa chiave il legislatore, con l'entrata in vigore del Decreto Legislativo n. 222/2023, ha voluto compiere un passo significativo nella riqualificazione dei servizi pubblici, con particolare attenzione all'inclusione e all'accessibilità per le persone con disabilità. Questa disposizione vuole finalizzare e garantire l'accessibilità nelle Pubbliche Amministrazioni, promuovendo ed uniformando la tutela dei lavoratori attraverso l'inclusività. Nello specifico, nel definire le modalità e le azioni specifiche in questo contesto, la Camera si pone obiettivi strategici e programmatici, garantendo così un approccio organizzato e mirato al raggiungimento della piena accessibilità fisica e digitale su tre direttrici:

1. **Azioni di miglioramento accessibilità servizi digitali** – le azioni per migliorare siti web e app, rese trasparenti con la pubblicazione sul portale AGID, devono tendere ad una piena accessibilità; a tale scopo è necessaria anche la condivisione all'interno dei principi per la corretta redazione di documenti accessibili.



2. **Azioni di miglioramento accessibilità fisica** - le sedi di Grosseto e Livorno presentano profili profondamente diversi; se per Livorno è sufficiente lavorare in termini di miglioramento della segnaletica e di piccoli dettagli, per Grosseto è necessario intervenire con la progettazione di importanti interventi di manutenzione straordinaria.
3. **Azioni di miglioramento accessibilità personale camerale** – da ultimo, ma non per importanza, resta fondamentale la continua verifica e l'eventuale adeguamento delle postazioni di lavoro di personale con disabilità.

Ulteriore sfida odierna che la Camera di Commercio intende vincere è quella della Digital Transformation, vale a dire un insieme di cambiamenti prevalentemente tecnologici, culturali e organizzativi, associati ad applicazioni di tecnologia digitale. Agendo in maniera organica e combinata su questi elementi, la transizione digitale va oltre la semplice adozione di nuove tecnologie e permette di erogare servizi e rendere accessibili dati e informazioni.

L'implementazione delle tecnologie digitali nei sistemi organizzativi può aumentare gli standard del livello di servizio e la trasparenza, migliorare le interazioni con gli stakeholders, stimolare l'innovazione, migliorare il processo decisionale e aumentare l'efficienza generale. In questo contesto, l'aspetto tecnologico gioca un ruolo fondamentale. A tal fine, la Camera di Commercio persegue l'integrazione progressiva di soluzioni basate sull'Intelligenza Artificiale nei propri processi organizzativi, quale leva strategica per l'automazione dei flussi di lavoro, il supporto analitico avanzato e il miglioramento dell'interazione con l'utenza.

Seguire costantemente le evoluzioni tecnologiche, metterle a disposizione dell'organizzazione, delle imprese e dei cittadini può consentire un miglioramento continuo sia per i processi interni che per la qualità dei servizi erogati. La gestione e fruizione dei dati, la condivisione delle informazioni sia internamente che esternamente, la diversificazione delle modalità di erogazione dei servizi, con particolare attenzione alla modalità digitale, sono gli aspetti più caratterizzanti di una Pubblica Amministrazione efficiente, efficace e digitale.

Il processo di “Transizione Digitale” ha dunque come obiettivo la realizzazione di un'amministrazione digitale, aperta ed innovativa, che offre servizi pubblici digitali, esposti online, facilmente utilizzabili, sicuri e di qualità, tali da garantire una relazione trasparente con i propri interlocutori e un elevato grado di interoperabilità. In quest'ottica è fondamentale massimizzare l'integrazione dei sistemi informativi con gli strumenti di firma elettronica e dei sistemi di identità digitale.

Guardando internamente, il processo di digitalizzazione si basa su due principi:

- Adeguamento ed aggiornamento degli strumenti hardware e software;
- Sviluppo delle competenze digitali e soft skill del personale.

Il primo di tali principi si traduce in una infrastruttura tecnologica adeguata e robusta, con rigorosi protocolli per la cybersecurity, il disaster recovery e la business continuity. In quest'ottica, la cybersicurezza è considerata un pilastro fondamentale per la protezione del patrimonio informativo dell'ente e la resilienza dei servizi interni contro le minacce digitali emergenti. L'obiettivo è consolidare un “sistema informativo” capace di gestire ed organizzare le informazioni sia negli ambiti strumentali (software, dispositivi) che relazionali (flussi, procedure, responsabilità), che sia pensato e gestito con l'obiettivo di ottimizzare l'efficienza gestionale, massimizzare l'efficacia strategica ed operativa ed incrementare i livelli di qualità erogata e percepita, passando tramite l'utilizzo di interfacce e applicativi gestionali sempre più intuitivi e rispondenti alle necessità.

Il secondo principio, parimenti importante, punta ad una crescente professionalizzazione delle risorse umane in ottica di impiego degli strumenti informatici ITC. Il personale deve essere accompagnato al nuovo approccio digitale rafforzandone le conoscenze e sviluppandone di nuove, incrementando la produttività e la capacità di utilizzo degli strumenti nel lavoro quotidiano senza trascurare gli aspetti motivazionali. La tecnologia e le sue applicazioni generano nuove soluzioni ad un ritmo esponenziale, costringendo quindi le persone a utilizzare strumenti sempre più performanti e specifici, ma che necessariamente richiedono un aggiornamento delle competenze.



Per gli obiettivi (strategici ed operativi) di semplificazione si rinvia nel dettaglio a quanto rappresentato nella sezione 3.1 del PIAO dedicata, in particolare nella linea strategica “Semplificazione amministrativa e digitalizzazione dei servizi”.

Di seguito si propone un dettaglio:

08.03 - Azione di miglioramento dei servizi e delle informazioni in relazione al requisito dell'accessibilità 2025
Adempimenti relativi all'accessibilità dei siti e app - Gestione e rispetto della tempistica (obiettivi 31/03/2026; dichiarazione 23/09/2026)
Interventi formativi sull'accessibilità in relazione ai contenuti dei siti web camerali
Aggiornamento ed adeguamento con gli uffici di un Vademecum per la corretta redazione di documenti accessibili
Verifica e adeguamento delle postazioni di lavoro di personale con disabilità
13.02 - Interventi di manutenzione straordinaria ed ordinaria e miglioramento accessibilità sulle sedi camerali 2026
Livorno - Acquisizione di un Monitor/Totem con display per migliorare accoglienza e facilitare accesso alla sede

Con delibera n. 41 del 26 marzo 2024 la Giunta della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ha nominato il “Responsabile dei temi dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità”, nonché il “Responsabile del processo di inserimento delle persone con disabilità nell'ambiente di lavoro”, di cui agli artt. 3 e 6 del D.Lgs. 222/2023, nella persona del Dirigente dell'Area I, Gestione Risorse e Sistemi.



4.4 – Fabbisogni del personale e di formazione

Fabbisogni del personale

Con delibera n. 3 del 39/01/2025 è stato approvato l'ultimo aggiornamento del Piano triennale del Fabbisogno di personale, 2025-2027, documento propedeutico all'avvio delle procedure di reclutamento, i cui contenuti sono strettamente correlati all'attività di programmazione complessivamente intesa; la giusta scelta delle professionalità e delle relative competenze professionali appare un presupposto indispensabile per ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche e per meglio perseguire gli obiettivi di performance organizzativa. Un'accurata analisi preliminare rispetto alla stesura del piano risulta indispensabile per l'individuazione del corretto dimensionamento quantitativo in relazione ai driver esterni di domanda e alla tipologia di competenze necessarie, focalizzando le necessità non solo su logiche di sostituzione, ma anche sul bisogno di acquisire nuove competenze e contenuti professionali in ragione dei mutamenti tecnologici e del crescente rilievo assunto dai processi digitali.

Con il D. Lgs. n. 75/2017, il legislatore ha superato il concetto di dotazione organica con quello del fabbisogno effettivo di personale; l'assetto organizzativo delle P.A. viene affidato ad un piano essenzialmente gestionale di natura dinamica, concretizzandosi la dotazione organica in dotazione di spesa potenziale massima, limite entro il quale è consentito procedere annualmente alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della consistenza di personale, in base ai nuovi fabbisogni.

Da qui nasce la necessità di costruire i contenuti dei piani anche in termini finanziari; in tale costruzione il valore iniziale della spesa massima potenziale deve essere calcolato attribuendo i valori derivanti dagli oneri di personale come emergenti dalla vigente dotazione organica, che sono calcolati in base al CCNL FL 2019 – 2021 per il personale non dirigente +sia per il personale dirigente.

Pertanto all'interno del Piano dei fabbisogni di personale la dotazione organica viene ad essere espressa in termini finanziari: partendo dall'ultima dotazione organica adottata si ricostruisce il corrispondente valore di spesa potenziale, riconducendo la sua articolazione in oneri finanziari teorici di ciascun posto in essa previsto, corrispondenti al trattamento economico fondamentale della categoria. In concreto la spesa del personale in servizio, sommata a quella derivante dalle facoltà di assunzioni consentite, non può essere superiore alla spesa potenziale massima, espressione dell'ultima dotazione organica approvata.

Tenuto conto del reale fabbisogno sia sul piano qualitativo che quantitativo, si specificano, nelle seguenti tabelle, le necessità assunzionali, rilevando che i Dirigenti hanno attestato non sussistere, nei propri settori, eccedenze di personale ai sensi dell'art. 33 d.lgs.165 del 2001, risultando sussistente una scopertura della dotazione organica in relazione al personale in servizio al 31/12/2022, 31/12/2023, 31/12/2023, 31/12/2024 e 31/12/2025 e rispetto alla dotazione organica di cui al D.M. 16/2/2018.

Si riporta la dotazione organica definita dal Ministero a seguito del processo di accorpamento delle Camere di Commercio di Grosseto e di Livorno:



CC MAREMMA TIRRENO

Categoria	DOTAZIONE ORGANICA D.M. 16/02/2018
Seg Gen	1
Dirigenti	3
D1	25
C1	33
B3	15
B1	6
A1	1
TOTALE	84

Solo in virtù della previsione normativa introdotta dalla L. n. 145 del 2018, art. 1, comma 450 (legge di Bilancio per il 2019) è stato rimosso, almeno in parte, il cd. blocco delle assunzioni nelle Camere di Commercio previsto dall'art. 3 comma 9 del D.Lgs 219/2016. La norma prevede infatti che a decorrere dal 1° gennaio 2019 le Camere di Commercio non oggetto di accorpamento, ovvero quelle che abbiano concluso tale processo, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite di spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente. Essendosi ormai compiuto il processo di razionalizzazione delle Camere di Commercio, resta confermato il regime assunzionale nel limite di spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente: infatti, superato il blocco previsto dall'art.3 del D.Lgs.219/2016, si applica l'art.14, comma 5 del D.L. 95/2012 (L.135/2012), come confermato di recente anche dal MEF – Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato con proprio parere (Pt.273953 del 20/12/2025), secondo il quale non si applicano alle Camere di Commercio le misure di contenimento della spesa previste dall'articolo 1, commi 822-830 (riduzione del turn over per l'anno 2025), comma 833 (conseguente adeguamento dotazione organica) e comma 834 (obbligo di versamento all'erario dei risparmi derivanti dalla predetta riduzione del turn over), della legge 30 dicembre 2024, n. 207.

Si procede pertanto all'approvazione del piano triennale dei fabbisogni di personale 2026 -2028, con riserva di un successivo aggiornamento, in relazione al mutare del contesto organizzativo e subordinatamente alla piena attuazione di quanto programmato (con particolare riferimento all'effettiva cessazione del personale e al buon esito delle procedure assunzionali programmate). Per il dettaglio dell'esposizione di rinvia all'allegato 1.5.

Dopo oltre cinque anni dalla conclusione della fase di accorpamento, è risultato opportuno rimodulare la dotazione organica in modo più rispondente alle esigenze del nuovo Ente (D GC 27/2021), che ha recentemente adottato nuovi profili professionali e ai bisogni dell'utenza emersi in questo arco temporale, nel rispetto del limite della spesa potenziale massima, come di seguito esposto:



CATEGORIA	NUOVO INQUADRAMENTO NELLE AREE DAL 01/04/2023 - CCNL 16/11/2022 - AGGIORNATO A CCNL DIRIGENTI 16/07/2024	DOTAZIONE ORGANICA D.M. 16/02/2018	DOTAZIONE ORGANICA D GC 27/07/2021	PERSONALE IN SERVIZIO (31/12/2028)	POSTI VACANTI (31/12/2028)	SPESA ANNUA CCNL NON DIR. 16/11/2022 E CCNL DIR 16/07/2024	ONERI RIFLESSI	SPESA ANNUA CON ONERI RIFLESSI (Unità di categoria)	SPESA ANNUA COMPLESSIVA DOTAZIONE ORGANICA SPESA POTENZIALE MASSIMA	SPESA COMPLESSIVA ANNUA DOPO ASSUNZIONI: SPESA PER IL PERSONALE IN SERVIZIO E SPESA PER LE FACOLTÀ' ASSUNZIONALI A LEGISLAZIONE VIGENTE
Seg Gen	1	1	1	0		47.015,77	19.461,24	66.477,01	66.477,01	66.477,01
Dirigenti	3	3	2	1		47.015,77	19.461,24	66.477,01	199.431,03	132.954,02
D1	Funzionari ed elevata qualificazione	25	25	20	5	25.146,71	10.408,98	35.555,69	888.892,25	711.113,80
C1	Istruttori	33	36	34	2	23.175,61	9.593,08	32.768,69	1.081.366,77	1.114.135,46
B1/B3	Operatori esperti	21	18	7	11	20.620,72	8.535,53	29.156,25	612.281,25	204.093,75
A1	Operatori	1	1	0	1	19.806,92	8.198,68	28.005,60	28.005,60	28.005,60
	TOTALE	84	84	64	20				2.876.453,91	2.256.779,64

Dalla presenza di posizioni vacanti si evince che non sussistono posizioni di soprannumerarietà, né di eccedenza di personale.

PIANO ASSUNZIONI 2026						
CATEGORIA	DOTAZIONE ORGANICA D.M. 16/02/2018	DOTAZIONE ORGANICA D GC 27/07/2021	CESSAZIONI 2026	PERSONALE IN SERVIZIO (31/12/2026)	ASSUNZIONI 2026	POSTI VACANTI 31/12/2026
Seg Gen	1	1		1		0
Dirigenti	3	3		2		1
Funzionario (D)	25	25	2	19	2	4
Istruttore (C)	33	36	1	31	2	3
Operatore Esperto	21	18	1	7		11
Operatore	1	1		1		0
TOTALE	84	84	4	61		19

- Per l'annualità 2026, in relazione alla scopertura della dotazione organica dell'area dei Funzionari, incrementata dalla cessazione non programmata di una unità nel corso del 2025, in seguito a mobilità in uscita, si prevede di procedere all'assunzione di n.2 unità, di cui una con procedura concorsuale dall'esterno e l'altra mediante la procedura selettiva di cui all'art.52 del D.Lgs.165/2001 ed all'art.16 del CCNL FL 16/11/2022, nel rispetto della quota del 50% richiesta dal legislatore (nell'anno 2026 si verificherà la cessazione di ulteriori n.2 unità dell'area dei funzionari). Rispetto alla programmazione di cui alla deliberazione della Giunta camerale n.3/2025, per l'annualità 2026 si prevede l'assunzione di n.2 unità dell'Area degli Istruttori, da destinare al Servizio Staff e al Servizio Promozione e Sviluppo Economico, mediante procedura concorsuale, in considerazione della cessazione nel 2025 di due unità della stessa area di inquadramento, assegnate ai due servizi, e del mancato perfezionamento della procedura di mobilità in entrata, attivata nel 2025, per l'assunzione di n.1 unità da assegnare al Servizio Staff.



PIANO ASSUNZIONI 2027

Categoria	DOTAZIONE ORGANICA D.M. 16/02/2018	DOTAZIONE ORGANICA D GC 27/07/2021	CESSAZIONI 2027	PERSONALE IN SERVIZIO (31/12/2027)	ASSUNZIONI 2027	POSTI VACANTI 31/12/2027
Seg Gen	1	1		1		0
Dirigenti	3	3		2		1
Funzionario (D)	25	25	1	20		5
Istruttore (C)	33	36	2	31	3	2
Operatore Esperto	21	18		7		11
Operatore	1	1	1	0		1
TOTALE	84	84	4	61		20

- Per l'annualità 2027 in relazione alla scopertura della dotazione organica dell'area degli Istruttori e alle esigenze organizzative dell'Ente, come evidenziate nella cognizione della Dirigenza, si prevede di procedere all'assunzione di n.3 unità dell'area degli Istruttori, di cui n.2 mediante procedura concorsuale dall'esterno e n.1 mediante la procedura selettiva di cui all'art.52 del D.Lgs.165/2001 ed all'art.16 del CCNL FL 16/11/2022, nel rispetto della quota del 50% richiesta dal legislatore, con le seguenti destinazioni (susceptibili di variazione in fase di aggiornamento del Piano triennale dei fabbisogni, anche subordinatamente all'effettiva cessazione delle unità programmate in seguito a pensionamento anticipato per anzianità contributiva): n°1 unità da assegnare al Servizio Promozione e Sviluppo Economico; n°1 unità da assegnare al Servizio Staff, n°1 unità da assegnare all'Ufficio GDTD.

PIANO ASSUNZIONI 2028

Categoria	DOTAZIONE ORGANICA D.M. 16/02/2018	DOTAZIONE ORGANICA D GC 27/07/2021	CESSAZIONI 2028	PERSONALE IN SERVIZIO (31/12/2028)	ASSUNZIONI 2028	POSTI VACANTI 31/12/2028
Seg Gen	1	1		1		0
Dirigenti	3	3	1	1	1	1
Funzionario (D)	25	25	1	19	1	5
Istruttore (C)	33	36		34		2
Operatore Esperto	21	18		7		11
Operatore	1	1		0		1
TOTALE	84	84	2	62		20

- Per l'annualità 2028 subordinatamente alla cessazione di una unità dirigenziale (cessazione del Segretario Generale, dirigente a tempo indeterminato), si prevede di procedere all'assunzione di n.1 unità dell'area dirigenziale. Si procederà altresì all'assunzione di n.1 unità dell'Area dei Funzionari, mediante procedura concorsuale, per sopperire alla cessazione di n°1 unità della stessa Area di inquadramento nel 2027.

Di seguito si dà conto delle cessazioni di personale al 31/12/2025:



Area Inquadramento	DOTAZIONE ORGANICA (Delib. 117/2015)	PERSONALE IN SERVIZIO (01/09/2016: Costituzione CC Mar Tir)	DOTAZIONE ORGANICA D.M. 16/02/2018	CESSAZIONI 31/12/2016	CESSAZIONI 31/12/2017	CESSAZIONI 31/12/2018	CESSAZIONI 31/12/2019	CESSAZIONI 31/12/2020	CESSAZIONI 31/12/2021	CESSAZIONI 31/12/2022	CESSAZIONI 31/12/2023	CESSAZIONI 31/12/2024 *	CESSAZIONI 31/12/2025**
Seg Gen	1	1	1	0	0	0	0	0	0				
Dirigenti	4	3	3	0	0	1	0	0	0				
FUNZIONARIO (D1)	25	25	25	0	3	0	1	0	1	2	1		1
ISTRUTTORE (C)	38	38	33	1	1	3	3	2	1	1	1	4	5
OPERATORE ESPERTO (B3)	15	15	15	0	0	0	1	2	3	1			
OPERATORE ESPERTO (B1)	6	6	6	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
OPERATORE (A)	1	1	1	0	0	0	0	0	0				
TOTALE	90	89	84	1	4	4	5	4	5	5	3	5	9

*comprende cessazione 1 unità Istruttore per progressione verticale

**comprende cessazioni 2 unità Istruttori e 3 unità Funzionari per progressione verticale

Di seguito si dà conto del tasso di turn over al 31/12/2025 (per genere)

CESSAZIONI DI PERSONALE	ANNO 2022		ANNO 2023		ANNO 2024	
	U	D	U	D	U	D
DIRIGENTI	0	0	0	0	0	0
FUNZIONARI/EQ	1	1		1		
ISTRUTTORI		1		1	1	2
OPERATORI ESPERTI		2	1			1
OPERATORI						
TOTALE CESSAZIONI	1	4	1	2	1	3
TOTALE PERSONALE	23	47	22	47	22	46
% SUL TOTALE	4,35%	8,51%	4,55%	4,26%	4,5%	6,5%
					2	
ASSUNZIONI DI PERSONALE	ANNO 2023		ANNO 2024		ANNO 2025*	
	U	D	U	D	U	D
DIRIGENTI	0	0	0	0		
FUNZIONARI/EQ				1		
ISTRUTTORI		1	1	1		
OPERATORI ESPERTI						
OPERATORI						
TOTALE ASSUNZIONI	0	1	1	2		
TOTALE PERSONALE	22	47	22	46	22	42
% SUL TOTALE	0,00%	2,13%	4,55%	4,35%		

Di seguito si dà contro delle possibili cessazioni 2026-2028:



Area Inquadramento	DOTAZIONE ORGANICA (Delib. 117/2015)	PERSONALE IN SERVIZIO (01/09/2016:Costituzione CC Mar Tir)	DOTAZIONE ORGANICA D.M. 16/02/2018	CESSAZIONI 31/12/2026	CESSAZIONI 31/12/2027	CESSAZIONI 31/12/2028
Seg Gen	1	1	1			1
Dirigenti	4	3	3			
FUNZIONARIO (D1)	25	25	25	2	1	1
ISTRUTTORE (C)	38	38	33	1	2	
OPERATORE ESPERTO (B3)	15	15	15	1		
OPERATORE ESPERTO (B1)	6	6	6			
OPERATORE (A)	1	1	1		1	
TOTALE	90	89	84	4	4	2

In merito alla situazione occupazionale del personale appartenente alle categorie protette ed al rispetto delle norme sul collocamento obbligatorio dei lavoratori, di cui alla Legge n. 68/1999, la Camera attualmente occupa n. 5 dipendenti disabili e pertanto risulta coperta la cosiddetta quota d'obbligo.

Fabbisogni formativi

In questa sezione l'ente dà conto delle azioni formative che intende intraprendere e dà conto delle modalità attuative pensate per implementare il piano formativo (webinar; percorsi di affiancamento; corsi di formazione; workshop; coaching).

La formazione è una leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo.

Le attività di formazione sono in particolare rivolte a:

- valorizzare il patrimonio professionale presente nella Camera di Commercio;
- assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi, migliorandone la qualità e l'efficienza con particolare riguardo allo sviluppo delle competenze digitali;
- garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative;
- favorire la crescita professionale del lavoratore e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti in funzione dell'affidamento di incarichi diversi, della progressione di carriera e della costituzione di figure professionali polivalenti;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.

La pianificazione annuale delle attività formative, che si concretizza con l'approvazione del piano di formazione dell'Ente, adesso integrato nel PIAO, coinvolge tutto il personale e tiene conto sia delle esigenze trasversali (percorsi formativi comuni a tutti i dipendenti su tematiche di interesse generale, quali ad esempio trasparenza e fenomeni corruttivi, privacy, competenze digitali) sia delle esigenze del singolo servizio di appartenenza, in relazione alle competenze specifiche, come rappresentate su proposta dei responsabili di servizio, anche sulla base di fabbisogni provenienti dai singoli dipendenti.

Sono individuate attività di formazione che si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente, attestato attraverso certificazione finale delle competenze acquisite, da



parte dei soggetti che l'hanno attuata, in collegamento con le progressioni economiche

Il monitoraggio delle ore di formazione e dei corsi di formazione da erogare viene realizzato mediante assegnazione di specifici obiettivi (strategici e di tutti i servizi), come risultanti dal piano delle attività, al quale pertanto si rinvia.

Gli interventi formativi obbligatori riguarderanno, come richiesto dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14.01.2025, i seguenti ambiti di competenze trasversali:

- 1) competenze per la transizione amministrativa;
- 2) competenze per la transizione digitale ed ecologica;
- 3) competenze in materia di etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza;
- 4) privacy, prevenzione della corruzione, trasparenza e integrità;
- 5) salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

Al fine di accompagnare la crescita professionale del personale e coadiuvare il raggiungimento degli obiettivi stabiliti nella pianificazione camerale, sono stati impostati gli interventi formativi come di seguito riportati.

Pianificazione degli interventi formativi 2026:

CORSI TRASVERSALI		
ARGOMENTO DEL CORSO	PERIODO PREVISTO	PARTECIPANTI
Prevenzione corruzione, trasparenza, privacy	Intero anno	Tutto il personale
La Camera del futuro	Intero anno	Tutto il personale
Accrescere la cultura del rispetto della persona e la valorizzazione delle diversità di genere di ruolo e di professione	Intero anno	Tutto il personale
Comunicazione inclusiva: il linguaggio nella PA (con certificazione delle competenze)	Intero anno	Tutto il personale
Competenze digitali: Gemini in CCIAA (con certificazione delle competenze)	Intero anno	Tutto il personale
Conoscere le soft skills	Intero anno	Tutto il personale

SERVIZIO SEGRETERIA GENERALE

ARGOMENTO DEL CORSO	PERIODO PREVISTO	PARTECIPANTI
Pillola: Pianificare, organizzare un evento di una Camera di commercio	Intero anno	S. Segreteria Generale



Pillola: Modalità di pubblicazione obbligatoria degli atti contenenti dati personali	Intero anno	S. Segreteria Generale
Pillola: Time management: Le regole per sopravvivere al multitasking - Organizzazione e gestione del tempo nel lavoro in ufficio	Intero anno	S. Segreteria Generale
Formazione ordine giornalisti	Intero anno	S. Segreteria Generale

SERVIZIO STAFF

ARGOMENTO DEL CORSO	PERIODO PREVISTO	PARTECIPANTI
Aggiornamenti in materia previdenziale e fiscale	Intero anno	S. Staff
Le società a partecipazione pubblica:aggiornamenti	Intero anno	S. Staff
Il ciclo di gestione della performance: aggiornamenti	Intero anno	S. Staff
La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa	Intero anno	S. Staff
Gestione del personale (il nuovo CCNL FL): aggiornamenti	Intero anno	S. Staff
Modelli di gestione per competenze: selezioni di personale	Intero anno	S. Staff
Privacy e trasparenza on line	Intero anno	S. Staff

UFFICIO LEGALE

ARGOMENTO DEL CORSO	PERIODO PREVISTO	PARTECIPANTI
Diritto civile o processuale civile o deontologia forense	Intero anno	Ufficio Legale
Pillola (Sicamera): Processo di gestione dei data breach	Intero anno	Ufficio Legale
Pillola (Sicamera): Il recupero dei crediti della Camera di Commercio	Intero anno	Ufficio Legale
Pillola (Sicamera): Le ipotesi di costituzione in giudizio da parte del personale camerale: le Commissioni tributarie e i Giudici di pace	Intero anno	Ufficio Legale

**SERVIZIO BILANCIO E PATRIMONIO**

ARGOMENTO DEL CORSO	PERIODO PREVISTO	PARTECIPANTI
CODICE APPALTI - APPROFONDIMENTI NORMATIVI	Intero anno	S. Bilancio e Patrimonio
GESTIONE DEI BENI PUBBLICI	Intero anno	S. Bilancio e Patrimonio
ACCRUAL - QUADRO CONCETTUALE (QUADRO CONCETTUALE - ITAS1 -2 - 12) E PRINCIPI CONTABILI (1-18)	Intero anno	S. Bilancio e Patrimonio
Piattaforma crediti commerciali, le misure di garanzia e i nuovi adempimenti del 2026	Intero anno	S. Bilancio e Patrimonio
COMUNICAZIONE E RELAZIONE CON IL PUBBLICO	Intero anno	S. Bilancio e Patrimonio
DIRITTO ANNUALE - PROFILI APPLICATIVI - SANZIONI E RUOLI	Intero anno	S. Bilancio e Patrimonio
Approfondimenti normativi in materia di contabilità	Intero anno	S. Bilancio e Patrimonio

UFFICIO GDTD

ARGOMENTO DEL CORSO	PERIODO PREVISTO	PARTECIPANTI
Intelligenza artificiale	Intero anno	Uff. GDTD
Open Data	Intero anno	Uff. GDTD
Metaverso: frontiera digitale anche per la PA	Intero anno	Uff. GDTD
Accessibilità digitale	Intero anno	Uff. GDTD
Cybersecurity		
Gestione documentale		

SERVIZIO ANAGRAFICO CERTIFICATIVO

ARGOMENTO DEL CORSO	PERIODO PREVISTO	PARTECIPANTI



ARGOMENTI VARI ATTINENTI ALLE NOVITA' NORMATIVE DEL REGISTRO IMPRESE	Intero anno	Ufficio Registro Imprese
La liquidazione giudiziale e il concordato nella liquidazione giudiziale	Intero anno	Ufficio Registro Imprese
Il concordato preventivo	Intero anno	Ufficio Registro Imprese
Gli Accordi di ristrutturazione dei debiti e i piani attestati di risanamento	Intero anno	Ufficio Registro Imprese
Composizione negoziata per la risoluzione della crisi d'impresa: le pubblicazioni nel Registro delle imprese	Intero anno	Ufficio Registro Imprese
Il concordato minore e la Liquidazione controllata	Intero anno	Ufficio Registro Imprese
LCA e Amministrazione straordinaria	Intero anno	Ufficio Registro Imprese
Le misure protettive nel codice della crisi d'impresa	Intero anno	Ufficio Registro Imprese
I controlli di competenza camerale delle start up innovative	Intero anno	Ufficio Registro Imprese
LA PUBBLICITA' LEGALE DELLE SOCIETA' DI PERSONE - La società in accomandita semplice	Intero anno	Ufficio Registro Imprese
Lo scioglimento e l'avvio della liquidazione volontaria e giudiziaria delle società di capitali: cause, atti di scioglimento (dichiarazione, delibera, decreto), nomina liquidatori (volontaria e giudiziaria), adempimenti pubblicitari (oggetto, struttura istanze, modalità e effetti), istruttoria istanze, casi pratici, notifiche e atti particolari -	Intero anno	Ufficio Registro Imprese
L'esercizio delle imprese esercenti attività di autoriparazione e delle imprese di installazione, trasformazione, ampliamento e manutenzione di impianti - L'esercizio delle imprese di pulizia e di facchinaggio - p.	Intero anno	Ufficio Registro Imprese
la liquidazione, il bilancio finale di liquidazione e la cancellazione delle	Intero anno	Ufficio Registro Imprese



società di capitali		
Mediatore da diporto disciplina	Intero anno	Ufficio Registro Imprese

SERVIZIO PROMOZIONE E SVILUPPO ECONOMICO

ARGOMENTO DEL CORSO	PERIODO PREVISTO	PARTECIPANTI
La disciplina degli aiuti di stato - aggiornamenti	Intero anno	S. Promozione e sviluppo economico
La certificazione delle competenze	Intero anno	S. Promozione e sviluppo economico
Carnet ata	Intero anno	S. Promozione e sviluppo economico
Certificati d'origine	Intero anno	S. Promozione e sviluppo economico
Gli interventi camerali per il settore agricolo: iniziative di promozione dei prodotti tipici e la concessione di contributi ad imprese agricole	Intero anno	S. Promozione e sviluppo economico
La disciplina delle attribuzioni economiche ai sensi della normativa vigente	Intero anno	S. Promozione e sviluppo economico
Accertamenti d'ufficio e controlli sulle autocertificazioni	Intero anno	S. Promozione e sviluppo economico
La doppia transizione	Intero anno	S. Promozione e sviluppo economico

SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO E TUTELA DEL CONSUMATORE

ARGOMENTO DEL CORSO	PERIODO PREVISTO	PARTECIPANTI
PROSA SANZIONI AMMINISTRATIVE	Intero anno	S. Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
Pillola SICamera: D.M. 93/17 - Controlli casuali e vigilanza sugli strumenti soggetti alla normativa nazionale ed europea: Distributori di carburante	Intero anno	S. Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
Pillola SICamera: D.M. 93/17 - Controlli casuali e vigilanza sugli strumenti soggetti alla normativa nazionale ed europea: NAWI	Intero anno	S. Regolazione del mercato e Tutela del consumatore



Pillola: D.M.93/17 Controlli casuali e vigilanza - Direttiva MISE 06 dicembre 2021 - scheda tecnica per la verificazione periodica degli strumenti per pesare a funzionamento automatico del tipo selezionatrici ponderali	Intero anno	S. Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
Corso integrativo abilitante per ispettore metrico	Intero anno	S. Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
Formazione in materia di sicurezza dei prodotti (vari corsi organizzati da Laboratorio chimico Torino, Tuv Italia, Dintec, Unioncamere ecc)	Intero anno	S. Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
Pillola SICamera: Gestire e organizzare una riunione: le nuove modalità in presenza e on line	Intero anno	S. Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
Pillola SICamera: Imparare a delegare, negoziare e condurre conversazioni costruttive	Intero anno	S. Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
Pillola SICamera: Tecniche di gestione dello stress e comunicazione efficace	Intero anno	S. Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
Astro SICamera: Il fascicolo di impresa alla luce della nuova disciplina	Intero anno	S. Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
Formazione in materia di marchi e brevetti	Intero anno	S. Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
Formazione sugli adempimenti ambientali	Intero anno	S. Regolazione del mercato e Tutela del consumatore
Formazione in materia di OCC e CNC	Intero anno	S. Regolazione del mercato e Tutela del consumatore

Nel corso del 2025 sono state erogate complessivamente al personale n.4048 ore di formazione, pari a n.65,50 ore medie pro capite. L'indagine sul gradimento del personale in tema di formazione ha restituito risultati decisamente soddisfacenti: il livello medio di soddisfacimento per la formazione erogata nel 2025 è pari al 3,2 (scala da 1 a 4).



5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO

In questa sezione sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, nonché i soggetti responsabili. Il monitoraggio del Valore pubblico e della Performance operativa avviene in ogni caso secondo le modalità stabilite dal decreto legislativo n. 150 del 2009, in particolare ai seguenti articoli:

- 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;
- 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 ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e gli obiettivi di parità di genere realizzati.

In particolare il **monitoraggio della performance**, organizzativa ed individuale, viene effettuato con le modalità indicate nel SMVP della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ed alle quali si rinvia: in sintesi con cadenza semestrale i funzionari responsabili di Servizio ed i Dirigenti procedono alla rendicontazione degli obiettivi, tramite l'applicativo Integra messo a disposizione da Unioncamere nazionale, ed alla valutazione intermedia delle performance individuali, individuando eventuali interventi correttivi, laddove necessari.

Monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza

Al fine di verificare l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, la Camera di Commercio adotta un processo di monitoraggio e di audit, interno e svolto dall'OIV: obiettivo del monitoraggio è quello di verificare la progressiva esecuzione delle attività programmate ed il raggiungimento degli obiettivi previsti.

Il monitoraggio interno sulle misure di prevenzione della corruzione viene svolto secondo le seguenti modalità:

- la responsabilità del monitoraggio è assegnata al Segretario Generale, responsabile della individuazione degli obiettivi di prevenzione e della loro attuazione;
- la periodicità del monitoraggio è indicata nelle schede di valutazione del rischio, sulla base di report predisposti dai Servizi interessati;
- i criteri sulla base dei quali viene monitorata l'attuazione delle misure anticorruzione sono:
- rispetto delle scadenze previste;
- raggiungimento dei target previsti;
- valutazioni di gradimento derivanti dal coinvolgimento degli stakeholder.

Sotto il profilo della gestione del rischio sono stati effettuati controlli sulla gestione delle misure di trattamento dei rischi di corruzione e non sono state riscontrate irregolarità.

Il monitoraggio del RPCT consiste nel verificare l'osservanza delle misure di prevenzione del rischio previste nella sezione Anticorruzione e trasparenza del PIAO da parte delle unità organizzative in cui si articola la Camera.



Il monitoraggio delle misure non si limita alla sola attuazione delle stesse, ma contempla anche una valutazione della loro idoneità, intesa come effettiva capacità di riduzione del rischio corruttivo, secondo il principio guida della “effettività”.

L'inidoneità di una misura può dipendere da diversi fattori tra cui:

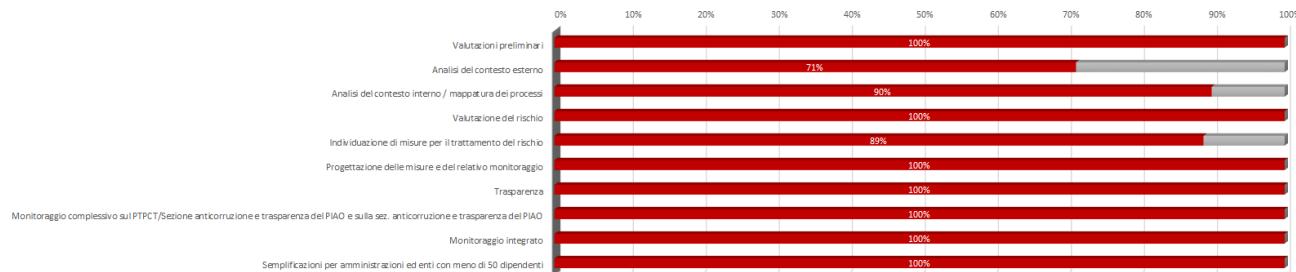
- l'erronea associazione della misura di trattamento all'evento rischioso dovuta ad una non corretta comprensione dei fattori abilitanti;
- una sopravvenuta modificazione dei presupposti della valutazione (es. modifica delle caratteristiche del processo o degli attori dello stesso);
- una definizione approssimativa della misura o
- un'attuazione meramente formale della stessa.

Di seguito viene presentato il modello utilizzato per monitorare le misure.

Misura attuata nei tempi ? (Sì / No) (selezionare dal menù a tendina)	Tipologia di misura (colonna che alimenta il contatore di misure effettivamente attuate: si popola automaticamente a seconda della risposta data nella colonna R)	Si tratta di una misura per la quale non sono state ancora avviate le attività, ma saranno avviate nei tempi previsti dalle misure di prevenzione della corruzione adottate? (Sì / No) (selezionare dal menù a tendina)	Si tratta di una misura per la quale sono state avviate le attività e che, dunque, sono attualmente in corso di adozione (Misure non ancora terminate nei tempi)? (Sì / No) (selezionare dal menù a tendina)	Si tratta di una misura per la quale non sono state ancora avviate le attività, e non saranno avviate nei tempi previsti dalle misure di prevenzione della corruzione adottate? (Sì / No) (selezionare dal menù a tendina)	Causa ostativa rispetto all'implementazione della misura (selezionare dal menù a tendina)	Ulteriore specifica nel caso di selezione del campo "altre motivazioni" nella colonna precedente (colonna W)	Idoneità della misura (Sì / No) (selezionare dal menù a tendina)
--	--	--	--	--	--	[...]	--

Come ausilio ai RPCT nell'attività di elaborazione dei Piani e della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO e alle amministrazioni chiamate ad approvarli, ANAC ha predisposto una check-list (Allegato 1 al PNA 2022), come guida per la strutturazione e la autovalutazione dei Piani.

Di seguito una breve sintesi circa la sua compilazione da parte del RPCT.



In un'ottica strumentale alla riduzione del rischio di corruzione ed alla diffusione della cultura della legalità e dell'integrità etica, sono state adottate misure ulteriori rispetto a quelle obbligatorie individuate nel PNA: in questo ambito ha assunto un ruolo di primo piano altresì il rispetto puntuale degli adempimenti in tema di trasparenza, mediante un monitoraggio costante degli stessi e l'informatizzazione del flusso della pubblicazione dei dati. Non è pervenuta all'Amministrazione nessuna richiesta di accesso civico.

Monitoraggio misure di trasparenza

Ruolo fondamentale svolge l'OIV, al quale spetta il compito di promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità da parte delle amministrazioni e degli enti.

Le attestazioni degli OIV sulla pubblicazione di informazioni e dati per i quali, ai sensi della normativa vigente, sussiste uno specifico obbligo di pubblicazione nella sezione “Amministrazione trasparente” dei siti istituzionali, costituiscono lo strumento di cui si avvale l'ANAC per la verifica sull'effettività degli adempimenti in materia di trasparenza, nell'esercizio dei poteri in materia di vigilanza e controllo sulle regole della trasparenza, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190, e del d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33.

Le valutazioni hanno avuto esito positivo come rilevabile nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno.

Al fine di assicurare la costante integrazione dei dati presenti all'interno del sito web istituzionale sono adottate



istruzioni operative sulla gestione dei flussi manuali e informatizzati, fermo restando:

- per i flussi automatici di pubblicazione dei dati correlati alla gestione automatizzata degli atti, l'implementazione dei flussi medesimi e il loro monitoraggio;
- per i flussi non automatici di pubblicazione, la definizione di procedure necessarie e correlate alla gestione non automatizzata degli atti. Attraverso verifiche periodiche si assicurerà la gestione corretta degli stessi in termini di celerità e completezza della pubblicazione.

La trasmissione viene effettuata nei formati di tipo aperto ai sensi dell'articolo 68 del Codice dell'Amministrazione Digitale, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005 nr. 82, che consentano la riutilizzabilità ai sensi del decreto legislativo 24 gennaio 2006 nr. 36, decreto legislativo 7 marzo 2005 nr. 82, e del decreto legislativo 30 giugno 2003 nr. 196 aggiornato dal successivo D.Lgs. n. 101/2018 di recepimento del Regolamento EU 2016/679.

La trasmissione deve avvenire con riferimento a tutti i documenti, i dati e le informazioni oggetto di pubblicazione e, sotto il profilo temporale, deve essere effettuata tempestivamente e, comunque, entro limiti temporali utili per consentire ai Responsabili della pubblicazione di adempiere integralmente agli obblighi di pubblicazione.

Gli obblighi di trasmissione rientrano nei doveri d'ufficio e la relativa omissione o parziale attuazione è rilevante sotto il profilo disciplinare, fatte salve le misure sanzionatorie previste dal D.Lgs.33/2013 e successive modifiche ed integrazioni. L'inadempimento degli obblighi costituisce elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei Dirigenti, delle rispettive Aree di competenza. Le sanzioni pecuniarie amministrative per le violazioni degli obblighi in merito alla trasparenza sono indicate dal D.Lgs. 33/2013, fatte salve sanzioni diverse.

I Responsabili della Pubblicazione hanno l'obbligo di garantire la corretta e integrale pubblicazione dei documenti, dei dati e delle informazioni provenienti dai Responsabili della trasmissione.

Il R.P.C.T. svolge la sua funzione assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo Indipendente di Valutazione, all'Autorità Nazionale Anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio procedimenti disciplinari i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione.

Come previsto dalla delibera A.N.A.C. 495/2024, al fine di garantire il corretto assolvimento degli obblighi di trasparenza come disciplinati dal nuovo schema standard di pubblicazione e procedere alla validazione dei dati prima della pubblicazione, assicurando la qualità degli stessi attraverso una verifica sistematica, si riporta di seguito lo schema di una check-list utile ad effettuare il controllo e la validazione della conformità della pubblicazione dei dati:

Check list di controllo	
1. Integrità	Il dato non deve essere parziale
2. Completezza	La pubblicazione deve essere esatta, accurata, esaustiva. L'esattezza riguarda la capacità del dato di rappresentare correttamente il fenomeno, mentre l'accuratezza concerne la capacità del dato di riportare tutte le informazioni richieste dalle normative.
3. Tempestività	Le informazioni, i dati e i documenti devono essere pubblicati immediatamente dopo la loro adozione.
4. Costante aggiornamento	Il dato deve essere attuale e aggiornato rispetto al procedimento a cui si riferisce, con indicazione della data di aggiornamento per ogni contenuto della sezione "Amministrazione trasparente".
5. Semplicità di	Il dato deve essere organizzato in modo da consentirne facilmente la consultazione, evitando articolazioni complesse o rinvii esterni ripetuti.



consultazione	
6. Comprensibilità	Il dato deve essere chiaro e facilmente intellegibile nel suo contenuto.
7. Omogeneità	Il dato deve essere coerente e non presentare contraddittorietà rispetto ad altri dati del contesto d'uso dell'amministrazione.
8. Facile accessibilità e riutilizzabilità	Il dato deve essere predisposto e pubblicato in formato aperto, ai sensi dell'art. 1, co. 1, lett. l-bis) e l-ter) del d.lgs. n. 82/2005 (CAD) e deve essere riutilizzabile senza ulteriori restrizioni. Le amministrazioni non possono utilizzare filtri o altre soluzioni tecniche per impedire l'indicizzazione e la ricerca all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" da parte dei motori di ricerca web.
9. Conformità ai documenti originali	E' necessario assicurare che i documenti pubblicati siano conformi all'originale e che la sostanza dei dati non sia alterata qualora questi derivino da atti o documenti.
10. Indicazione della provenienza	Se il dato è il risultato di una rielaborazione di atti o documenti, è necessario indicarne la fonte.
11. Riservatezza	La diffusione e il trattamento dei dati devono rispettare i principi sul trattamento dei dati personali.

Il responsabile della trasmissione del dato è tenuto a richiedere la pubblicazione sul sito e/o a procedere all'inserimento nell'applicativo Pubblicamera, secondo lo schema allegato al P.I.A.O. (Elenco adempimenti di trasparenza), previa validazione da parte del responsabile della validazione.

Il responsabile della validazione è tenuto a validare il dato da pubblicare, nel rispetto dei parametri di cui alla check list.

Il responsabile della pubblicazione è tenuto a verificare la corretta pubblicazione dei dati.