



RELAZIONE SULLA GESTIONE E SUI RISULTATI ANNO 2023

(D.P.R. n. 254 del 2 novembre 2005, art. 24 e art. 7 DM 27 marzo 2013)

Premessa

La Relazione sui risultati, ai sensi dell'art. 24 del Regolamento di contabilità delle Camere di Commercio, descrive l'andamento della gestione e individua i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi e ai programmi prefissati dal Consiglio con la Relazione previsionale e programmatica del periodo.

La Relazione 2023 è stato il primo atto di programmazione della nuova Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest (TNO) che ha declinato il programma di mandato 2023-27 del Consiglio sul primo anno di operatività del nuovo Ente.

La costituzione della Camera della Toscana Nord-Ovest ha rappresentato un momento storico, ma anche delicato nelle relazioni istituzionali con i territori: da un lato, infatti, è nata una grande Camera, sia per il panorama toscano che nazionale, che aspira a nuovi e più ampi traguardi di performance a sostegno delle imprese; dall'altro, le sue fondamenta restano le tre Camere di origine delle quali intende mantenere specificità territoriali e buone prassi.

Questi due tratti sono stati tradotti nella mission del nuovo Ente **“Creare valore per gli stakeholders della nuova Camera TNO diventando nel quinquennio di mandato il partner di riferimento per lo sviluppo economico del sistema istituzionale e produttivo delle tre province di competenza”**. La nuova CCIAA vuole dunque conservare l'identità di ciascuna delle aree geografiche, come moltiplicatore di una comune visione d'insieme che deve informare ogni scelta strategica e organizzativa.

E' un lavoro complesso al quale i nuovi organi camerali, e il Presidente in primis, si sono a lungo dedicati, fin dalla costituzione, al fine di predisporre il Programma di mandato 2023-2027 ispirato a principi che fossero al contempo di continuità e di cambiamento, di innovazione e di risposta alle esigenze del territorio. Ciò è stato possibile grazie all'intensa attività di ascolto degli stakeholders alla quale il Presidente si è dedicato in prima persona incontrando ripetutamente tutti i Prefetti, i Sindaci, gli Enti, i soggetti a maggiore rilevanza economica nei vari settori dal manifatturiero, all'artigianato, del turismo e dell'agricoltura di tutta la circoscrizione di competenza, finanche alle aree più interne della Lunigiana, Garfagnana e dell'Alta Val di Cecina.

L'ascolto strutturato del mondo associativo della rappresentanza datoriale, oltre a quella dei lavoratori, consumatori e professionisti, mediante incontri e riunioni, ha consentito di costruire un



programma di mandato 2023-27 ampiamente condiviso connotato da 3 priorità strategiche per il quinquennio:

1. Affermare l'ente camerale quale soggetto in grado di **erogare servizi a valore aggiunto** mediante la formazione continua delle proprie risorse umane, l'innovazione dei processi, la valorizzazione dei propri assets.
2. **Promuovere lo sviluppo sostenibile dei sistemi economici locali** mediante il supporto all'innovazione e alla crescita del capitale umano, l'accesso a nuovi mercati, la promozione dei prodotti turistici e del patrimonio culturale
3. Contribuire a **creare le condizioni di competitività del sistema economico** territoriale diffondendo la trasparenza e la legalità sui mercati, nelle relazioni fra imprese e fra imprese e consumatori, supportando la semplificazione amministrativa e la digitalizzazione dei processi di erogazione dei servizi, e promuovendo forme di giustizia alternativa

Con la Relazione previsionale e programmatica per il 2023 si è definito l'insieme dei progetti e sono state individuate, per ogni priorità di intervento, le risorse necessarie e i benefici che si volevano conseguire. Il 2023 è stato, di fatto, il primo anno della nuova Camera, e di questa consigliatura; il primo anno di un mandato costitutivo e sfidante, non solo per l'impatto sullo sviluppo economico dell'area che conta 135.000 imprese, ma anche per l'impegno a costruire un nuovo Ente dalla fusione di tre esperienze che vantavano un radicamento e una storia centenaria.

Per attuare la prima priorità strategica, l'intera struttura ha proseguito nel 2023 il lavoro di armonizzazione delle procedure amministrative, dei processi, delle discipline anche al fine di una razionalizzazione/ottimizzazione delle risorse. Si è svolta un'intensa attività di relazioni sindacali volta a scrivere il Sistema di misurazione e valutazione del nuovo ente, i Regolamenti e a chiudere i contratti aziendali del personale e della dirigenza. Non sono stati processi facili proprio per le divergenze culturali presenti, ma il risultato è stato positivo e misurato dall'esito dell'Indagine di clima interno realizzata a fine 2023, positiva e in miglioramento rispetto alla stessa indagine realizzata a fine 2022, a soli sei mesi dalla fusione.

A luglio 2023, si è superata la micro organizzazione transitoria adottata in sede di insediamento del Consiglio e entrata a regime la macrostruttura con 4 aree dirigenziali oltre a quella del Segretario generale con 20 servizi che operano in maniera trasversale su tutto il territorio delle tre province. In ultimo da gennaio 2024 questa trasversalità ha riguardato anche il Registro delle imprese.

Le professionalità presenti nell'ente si basano su competenze specifiche, assistite costantemente dalla formazione e aggiornamento che ha interessato il 98% delle persone; a ciò si è aggiunta l'attenzione - in linea con il nuovo contratto nazionale - sulle competenze trasversali quale "modo" di esprimere il ruolo: il modello di gestione adottato ha comportato dapprima la costruzione dei profili professionali e delle posizioni di lavoro, poi ha operato un "bilancio delle competenze" di tutto il personale dal quale è emerso un livello di soft skills in linea con le aspettative di ruolo, seppure in un'organizzazione caratterizzata da un'età media molto elevata (56 anni). Su queste basi si sono realizzate le progressioni di carriera e avviate le selezioni per le nuove assunzioni.



Il percorso avviato fin dal II semestre 2022, volto a dare a tutti i circa 130 dipendenti, oltre a quelli delle partecipate, la consapevolezza di lavorare per un unico Ente con prassi e obiettivi comuni, è tuttora in corso e sarà ancora lungo: richiederà informazione costante, formazione continua e non ultimi nuovi inserimenti di personale al fine di costruire una cultura aziendale forte e condivisa.

Insieme alla crescita delle risorse umane, primo obiettivo strategico dell'ente, l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione dei processi sono il secondo focus. Qui i risultati che riguardano l'attività anagrafico certificativa della Camera registrano tempi medi di evasione delle 107.000 istanze al Registro imprese di 1,4 giorni, contro i 5 previsti dalla legge. Tempi di erogazione così performanti non sono soltanto un indice di qualità erogata, bensì il più valido presidio alla lotta alla corruzione sul quale l'ente è comunque impegnato. Da registrare anche i 10.445 strumenti di firma digitale rilasciati, a vista e su appuntamento e gli oltre 37mila cassetti digitali dell'imprenditore aperti, pari al 41,25% delle imprese attive. Uno strumento potente di semplificazione, nel quale le imprese potrebbero trovare tutti gli atti depositati presso i SUAP e le pubbliche amministrazioni, ma che in Toscana, per mancanza di interoperabilità della piattaforma regionale, offre solo bilanci e visure camerali.

Sul tema del rapporto con l'utenza, da segnalare lo sviluppo di un'applicazione di intelligenza artificiale, <<Camera Aperta>> che, attraverso l'interazione multimodale (grafico - conversazionale), fornisce informazioni e prenota appuntamenti. È utilizzabile con gli smart speaker, gli smart display Amazon e su tutti gli smartphone. Alla skill di Alexa si affianca una pagina web dedicata ed un chatbot installato sulla home page istituzionale.

La seconda priorità strategica è connessa alla competitività del sistema economico mediante la promozione dello sviluppo sostenibile dei sistemi economici locali mediante il supporto all'innovazione e alla crescita del capitale umano, l'accesso a nuovi mercati, la promozione dei prodotti turistici e del patrimonio culturale. Sul fronte istituzionale, l'Ente ha acquisito un riconoscimento unanime; la presenza costante sui media, il supporto all'economia locale. La presenza costante dell'Ente ai tavoli ha prodotto 11 protocolli di intesa e accordi con Comuni, Regione, Ordini professionali.

In ambito turistico, sono proseguiti i progetti territoriali di costruzione e comunicazione delle destinazioni turistiche: Terre di Pisa, per cui la Camera ha continuato ad operare in convenzione con l'Ambito, The Lands of Giacomo Puccini, cofinanziato dalla Fondazione CRLUcca, sul quale nell'anno del centenario sono stati coinvolti i tre Ambiti turistici lucchesi; sono nati i progetti per lo sviluppo del prodotto "cicloturismo" e "turismo equestre" in collaborazione con gli Ambiti delle tre province e Toscana Promozione Turistica. Le esperienze maturate su Pisa e Lucca hanno consentito di avviare processi analoghi di qualificazione dell'offerta turistica anche sui territori apuani, dove fin da subito si è attivata la collaborazione con i Comuni. Sono stati vinti anche alcuni progetti europei di supporto alla digitalizzazione dell'offerta turistica che produrranno compiutamente i loro frutti nel triennio. Rilanciato anche il MUSA di Pietrasanta che ha operato grazie al sostegno della Camera e della Fondazione CRLucca con un programma di eventi sull'arte digitale e l'innovazione connessa ai beni culturali che proseguirà ancor più significativamente nel 2024.



Sul fronte “internazionalizzazione”, sono state messe a sistema le prassi in essere nelle tre Camere cessate, potenziando i servizi di base e qualificati offerti alle imprese “cd. potenziali esportatrici”, quelle cioè che si affacciano ai mercati esteri. Il sostegno si è sostanziato non solo in consulenza, ma anche in voucher per la partecipazione autonoma a fiere e all’organizzazione di numerosi progetti di partecipazione in stand collettivi a fiere internazionali in Italia: Vinitaly, Tutto Food, Olio Capitale, Artigiano in Fiera, per citarne alcune, oltre alle fiere di promozione turistica, come la BITESP (Borsa del Turismo esperienziale) o la Borsa del Matrimonio di Roma. L’auspicio è che presto sia rimosso il divieto a fare promozione diretta all’estero, retaggio della riforma del 2016, per poter completare il percorso di sostegno alle imprese che vogliono ampliare i loro mercati.

Anche Il Desco e il Food&Wine Festival, eventi ormai consolidati nell’operatività delle Camere cessate, sono proseguiti con successo, misurato dalle analisi di impatto economico condotte dall’Istituto Studi e Ricerche.

Gli interventi per il trasferimento tecnologico si sono incentrati sul “Bando digitalizzazione”, per il quale il primo milione di euro a budget è stato esaurito in poche ore dall’apertura; il bando è stato rifinanziato a fine anno scorrendo le graduatorie e andando a soddisfare tutte le imprese che avevano almeno 1 punto di premialità per un totale di 1.713.844 euro. I voucher -anche in questo ambito operativo- sono solo il completamento di una gamma di servizi di informazione, formazione e orientamento erogati dal Punto Impresa Digitale (PID), sportello virtuale della Camera che eroga servizi avvalendosi dei propri bracci operativi sulle nuove tecnologie e sul tema della sostenibilità ambientale (con ben 42 eventi). Su questo tema, la Camera ha gestito con il supporto della Fondazione ISI, dell’Università di Pisa e del Politecnico di Milano oltre che di Dintec scarl, il progetto di sensibilizzazione, informazione, analisi di fattibilità delle Comunità energetiche, una delle quali sta nascendo proprio grazie a questo progetto al Consorzio ZIA di Massa-Carrara.

Complessivamente le risorse erogate tramite i bandi camerali nel 2023 sono state 2.460.000 euro.

L’opera di riorganizzazione, armonizzazione e rilancio, laddove l’incertezza e le ristrettezze della riforma e poi della pandemia aveva fatto propendere per l’attesa, ha riguardato anche tutti gli assets camerali:

- -avviati progetti di manutenzione alla sede del Museo del marmo e della biblioteca di Carrara per eliminare infiltrazioni e acquisire il CPI al fine di collocare alla Biblioteca tutto il patrimonio librario ancora oggi dislocato in vari magazzini per rilanciare questo importante patrimonio apuano connesso all’economia lapidea.
- completata la prima ricognizione del patrimonio immobiliare sito nella città di Lucca che necessita di interventi importanti di manutenzione straordinaria da finanziare con dismissioni di spazi inutilizzati, già avviata nel 2023.



- prossimi al termine i lavori di efficientamento energetico della sede di Pisa con cappotto e infissi termici per i quali è stato richiesto il contributo del conto del GSE, mentre si sono razionalizzati ulteriormente gli spazi destinati ad uffici aumentando gli spazi locati a terzi.

Anche i bracci operativi dell'ente: Lucca Promos srlu, Lucca In-tec srlu, Fondazione di Partecipazione Innovazione e sviluppo imprenditoriale (ISI) e l'Azienda speciale Istituto Studi e Ricerche sono stati oggetto di interventi di aggiornamento e razionalizzazione.

Dopo aver percorso invano la strada della ricerca di nuovi partner, è stata decisa la fusione delle due società, entrambe dimensionalmente non in linea con il Testo Unico delle Società Pubbliche. Lucca In-tec, che sarà l'incorporante, gestisce un importante hub tecnologico della costa toscana, oggi giunto alla piena occupazione e completato anche negli spazi esterni con una vocazione a supporto dell'edilizia sostenibile e del cartario. Sul Polo tecnologico Lucchese si sono avviate riflessioni con i vari interlocutori istituzionali del territorio per un suo sviluppo in termini di servizi e di spazi, anche grazie alla nuova governance societaria voluta dalla Camera.

Fondazione ISI si avvia a formalizzare la propria operatività in house all'ente camerale; l'Azienda speciale, dotata di autonomia finanziaria, rivisto lo Statuto è ora pronta a operare per studi, ricerche economiche, analisi di impatto nelle tre province, e in prospettiva nel panorama regionale.

La terza priorità strategica "contribuire a creare le condizioni di competitività del sistema economico territoriale diffondendo la trasparenza e la legalità sui mercati, nelle relazioni fra imprese e fra imprese e consumatori, supportando la semplificazione amministrativa e la digitalizzazione dei processi di erogazione dei servizi, e promuovendo forme di giustizia alternativa" ha prodotto già nel primo semestre di vita del nuovo Ente la creazione della Camera arbitrale della Toscana Nord-Ovest che opera anche dove prima non esisteva. Sono nati il nuovo Organismo di mediazione e quello di Formazione che sono oggi estesi sulle tre province e hanno conseguito nel 2023 un aumento del 10% del numero delle di procedure gestite. È stato esteso alla nuova circoscrizione anche l'Organismo di gestione della crisi da sovraindebitamento che è aperto, mediante un comitato direttivo, agli ordini professionali dei Notai, Commercialisti e Avvocati dei tre fori. L'ufficio metrico della Toscana Nord-Ovest si muove sulle tre province per le verifiche ispettive su misuratori di carburante, bilance e punzoni, così come per il controllo prodotti con prassi unificate.

Tra i risultati economico finanziari dell'Ente ricordiamo l'indicatore di tempestività dei pagamenti (giorni di anticipo/ritardo dei pagamenti), su cui di recente si è concentrata l'attenzione del Governo, che è stato, per il 2023, pari a "-13,5" giorni di anticipo rispetto ai 30 attesi: un risultato reso possibile grazie al lavoro di tutti gli uffici dell'Ente.

L'ente ha chiuso il 2023 con un risultato economico positivo, un avanzo di 1.487.165 dovuto in massima parte alle stime sui proventi che si sono rivelate eccessivamente prudenziali rispetto alla forte ripresa economica registrata nel 2022 alla quale è commisurato il diritto annuale di competenza



del 2023, il tutto con un livello di interventi economici (risorse riversate direttamente su imprese e territorio) di euro 5,8 milioni, pari al 95% delle risorse stanziare, con un rapporto di interventi economici (e relativo personale dedicato) sul Diritto annuale riscosso pari all'86%.

La solidità patrimoniale dell'Ente è conclamata, con un patrimonio netto di 68 milioni, 38 dei quali liquidi, depositati dal 2015 nel conto di tesoreria della Banca di Italia e privi di remunerazione.

Di seguito, nella Prima Parte saranno illustrati i risultati economico finanziari, la formazione del risultato mediante l'analisi delle singole componenti della gestione aziendale, e l'esito del piano degli investimenti.

Nella parte seconda sono presentati i risultati quali-quantitativi per come programmati nel PIRA, il piano degli indicatori e dei risultati attesi, articolato per missioni.



Parte Prima. Risultati economico-finanziari del bilancio consuntivo 2023. La formazione del risultato e la comparazione con gli anni precedenti

Come già detto, la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest è nata il 30 giugno 2022, pertanto, il 2023 rappresenta il primo consuntivo annuale dell'ente. I valori economici riportati come risultati dell'anno precedente sono riferiti al solo periodo 1° luglio – 31 dicembre 2022 e non includono quei costi, in particolare interventi economici e fondi del personale, che, in ottemperanza alle indicazioni ministeriali erano stati accantonati nei bilanci consuntivi delle camere accorpate per l'intera annualità (circolari Mise n. 0105995 del 1/07/2015 e n. 0172113 del 24/09/2015).

Per questa ragione in nota integrativa i valori del consuntivo 2023 sono confrontati con i valori dell'intera annualità 2022, calcolati in via extra contabile, come sommatoria dei valori consuntivi delle Camere accorpate alla data del 30.06.2022 e i valori del consuntivo 2022 di TNO.

Il Consuntivo 2023 registra un avanzo di gestione molto significativo che sfiora il milione e mezzo, frutto di un favorevole andamento degli introiti che hanno fatto registrare una crescita oltre le aspettative, ma anche di previsioni fin troppo prudenziali in particolare nel calcolo degli accantonamenti per la svalutazione del credito da diritto annuale. In questi casi, oltre all'assenza dei dati storici di confronto, è stata determinante la brillante ripresa dell'economia dopo gli anni bui della pandemia.

Sul fronte della **gestione corrente**, i proventi, complessivamente pari a circa 20,5 milioni, risultano in crescita del 6% rispetto a quanto preventivato, principalmente per l'effetto di due fattori:

- L'incremento del provento da diritto annuale (+7%) conseguente alla crescita del 18% dei fatturati registrati dalle imprese nel 2022 rispetto al 2021;
- L'incremento dei diritti di segreteria (+7%) derivanti dall'entrata in vigore dell'adempimento di comunicazione del titolare effettivo al registro imprese; l'incremento era stato previsto a preventivo ma in misura molto prudente in considerazione delle incertezze che gravavano sull'applicazione della norma, poi sospesa per numerosi ricorsi al Tar, rigettati ma solo nel 2024.

Rispetto all'annualità 2022, il diritto annuale che si è attestato 13,6 milioni di euro, era stato previsto in linea con l'annualità precedente pertanto la misura di incremento è analoga a quella sopra indicata. I diritti di segreteria pari a € 5,4 milioni, invece comparati al 2022 hanno registrato una crescita di oltre il 18%.

La voce **contributi e trasferimenti** pari a circa 1 milione, risulta, in leggera flessione (-6%) rispetto alle previsioni, ma soprattutto rispetto all'ammontare registrato nel 2022 (1,4 milioni). Anche in questo caso la riduzione dipende dal confronto con un consuntivo 2022 che ancora godeva dei contributi eccezionali concessi durante la pandemia dalla Fondazione CR Lucca alla Camera per il sostegno all'economia locale.

I **proventi da gestione di beni e servizi**, pari a 546mila euro, registrano una marcata crescita rispetto alla sommatoria delle Camere del 2022 (+44%), per l'estendersi alle tre province dell'attività



di partecipazione collettiva alle fiere. Questi proventi, sono comunque una componente residuale dei proventi correnti.

Gli **oneri correnti** al 31/12/2023 pari a 21,5 milioni, sono pressoché in linea con le aspettative (-3%) e con l'annualità 2022.

In particolare, dal confronto rispetto all'annualità 2022 si può evidenziare un calo degli **oneri** afferenti al **personale** che erano stati previsti in linea rispetto al 2022 e che, invece, hanno fatto registrare una flessione del -4,12%.

Le **spese di funzionamento** che ammontano a 3,88 milioni di euro, registrano un valore significativamente inferiore al preventivato, essenzialmente grazie al rallentamento dell'inflazione nell'anno. Rispetto al 2022, le spese di funzionamento restano pressoché in linea (+0,83%).

Nell'ambito delle spese di funzionamento gli **oneri diversi di gestione** che ammontano a 1,5 milioni, sono prevalentemente, afferenti ad oneri fiscali e all'onere derivante dagli accantonamenti per versamenti all'erario per le varie leggi di contenimento della spesa pubblica che per la Camera di Commercio ammontano, annualmente, a circa 600 mila euro. L'effettivo versamento di tali accantonamenti all'erario dipenderà dall'esito del ricorso presentato dal sistema camerale alla Suprema Corte. Qualora positivo, genereranno sopravvenienze.

L'andamento delle **quote associative** risulta in calo rispetto al preventivo (-8%) e anche all'annualità 2022 (-5%). Il minor onere è essenzialmente connesso ad una previsione di budget per il contributo consortile di Infocamere, poi determinato in riduzione in corso d'anno, e della quota di partecipazione al fondo di perequazione.

I costi per gli **organi sociali** sono leggermente inferiori alle previsioni (-6%) ma in marcata crescita rispetto all'annualità 2022 incorporando i compensi agli Organi di Governo che sono stati definiti a decorrere dal 2023, anno successivo a quello di accorpamento sulla base di quanto indicato nel DM del 13 marzo 2023, pubblicato in G.U. il 28.04.2023 *"Attuazione dell'art. 4-bis, commi 2-bis e 2-bis.1, della legge 29 dicembre 1993, n. 580 e successive modificazioni ed integrazioni, recante i criteri e i limiti massimi degli emolumenti spettanti agli organi di amministrazione delle camere di commercio, nei limiti delle risorse disponibili in base alla legislazione vigente"*.

Per quanto riguarda gli **Interventi economici** che sono stati pari a 5,8 milioni, sono stati realizzati al 95% del preventivato e rispetto all'annualità 2022 registrano un+12%.

Obiettivo Strategico	Titolo Obiettivo Strategico	Budget rendicontato
01.03	Affermare un'immagine coerente alla nuova mission della Camera della Toscana Nord Ovest attraverso un accesso sistematico e strutturato a tutti i media tradizionali e digitali, ivi compresi quelli abilitati dalle tecnologie 4.0	66.028,36 €
01.04	Sostenere la doppia transizione ecologica e digitale, promozione dell'innovazione tecnologica ed organizzativa, sostegno alla nascita e alla crescita di imprese tradizionali e innovative	58.346,20 €
02.01	Stimolare lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali quali fattori di competitività dell'area Toscana nord ovest	30.146,07 €



02.02	Orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese mediante una analisi economica sistematica dei sistemi produttivi e delle loro traiettorie di sviluppo	166.629,00 €
02.03	Sostenere la doppia transizione ecologica e digitale, promozione dell'innovazione tecnologica ed organizzativa, sostegno alla nascita e alla crescita di imprese tradizionali e innovative	2.464.426,33 €
02.04	Sostenere lo sviluppo di nuove imprese esportatrici e lo sviluppo dell'internazionalizzazione, con particolare riferimento alle filiere prevalenti per contributo al PIL delle province di riferimento	946.708,13 €
02.05	Sostenere la filiera del turismo, delle imprese culturali e creative e la valorizzazione integrata del territorio	1.464.910,53 €
02.06	Supportare lo sviluppo del mercato del lavoro, l'orientamento, la diffusione e certificazione di competenze in linea con i fabbisogni occupazionali delle imprese	224.813,42 €
02.06	Supportare lo sviluppo del mercato del lavoro, l'orientamento, la diffusione e certificazione di competenze in linea con i fabbisogni occupazionali delle imprese	26.602,49 €
03.01	Valorizzare il patrimonio di dati del registro delle imprese in quanto Banca Dati Nazionale chiamata ad entrare nella Piattaforma Digitale Nazionale Dati (cancellazioni, iscrizione PEC, Titolare effettivo, revisione albi e ruoli, ecc.)	235.017,98 €
03.02	Implementare le attività di regolazione del mercato, sviluppo accordi interistituzionali, collaborazioni con le associazioni dei consumatori (metrico, vigilanza, sportello consumatori)	7.758,48 €
03.03	Supportare la sfida del paese per una giustizia più rapida e efficace sviluppando le attività di mediazione e arbitrato	72.826,27 €
03.04	Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa, la crescita della cultura finanziaria	38.831,74 €
Totale complessivo		5.803.045,00 €

Gli **ammortamenti e accantonamenti** del presente esercizio ammontano a complessivi 5,35 milioni di euro di cui 4,79 milioni per svalutazione dei crediti da diritto annuale. Nell'annualità 2022 tale onere è stato di 5,46 milioni di euro.

La gestione finanziaria registra i proventi finanziari composti da interessi di mora, interessi su prestiti al personale e proventi mobiliari, complessivamente pari a circa 353mila euro, in linea con le previsioni. Si ricorda che a causa dell'assoggettamento delle Camere di Commercio al regime di tesoreria unica (dal 2015) la redditività della liquidità depositata in Banca d'Italia (che ammonta a circa 38 milioni di euro) è pressoché pari a zero. Non vi sono oneri finanziari perché non sono attivi finanziamenti passivi.

La gestione straordinaria presenta un saldo positivo di oltre 2 milioni di euro che si compone di proventi straordinari per 2,26 milioni e oneri straordinari per 213mila euro. Il dettaglio della gestione straordinaria è riportato in nota integrativa.

Il risultato economico finale al 31/12/2023 è positivo per circa 1,5 milioni di euro.



In allegato, in sintesi, i risultati della gestione economica in termini annuali con un raffronto rispetto al dato dell'annualità 2022.

La Situazione patrimoniale della Camera al 31.12.2023 evidenzia un Patrimonio Netto così strutturato:

Descrizione	Annualità 2022	31/12/2023	Variazioni
Avanzo patrimoniale esercizi precedenti	58.081.780	60.663.348	2.581.568
Riserva di rivalutazione partecipazioni	7.615.442	7.587.343	-28.099
<i>Di cui "indisponibile ex SSIP"</i>	3.763.430	3.763.430	-
Risultato economico dell'esercizio	2.581.568	1.487.165	-1.094.403
Arrotondamenti		1	1
TOTALE	68.278.790	69.737.857	1.459.067

Rispetto al preventivo 2023, come aggiornato nel luglio scorso, gli scostamenti maggiormente significativi sul lato dei proventi sono stati registrati relativamente ai proventi da diritto annuale e diritti di segreteria, entrambi attestati a +7% rispetto alle previsioni con un conseguente maggior introito di 1,3 milioni di euro. In una logica molto prudente tali introiti erano stati previsti, nel primo caso in continuità rispetto all'annualità precedente e nel secondo caso tenendo conto dell'incertezza normativa della prevista introduzione dell'adempimento relativo alla comunicazione del titolare effettivo. I contributi e trasferimenti e i proventi da beni o servizi hanno invece registrato una variazione negativa, nel primo caso del 6%, nel secondo dell'11% ma in termini assoluti costituiscono una voce residuale del bilancio (- 135mila euro).

Oltre ai proventi legati alla gestione corrente, ulteriori proventi non previsti sono stati generati dalla gestione straordinaria in conseguenza all'incasso di crediti da diritto annuale completamente svalutati. La metodologia prevista dai principi contabili applicati alle Camere di Commercio, infatti, obbliga ad una svalutazione correlata alla percentuale di incasso delle ultime due annualità mandate a ruolo per le quali, anche in considerazione della recente passata pandemia, i livelli di riscossione sono stati bassissimi. Ciò ha comportato una svalutazione prevista in misura eccessiva (97% del credito) che ha dato origine ad un incasso superiore al credito netto.

Sul lato degli oneri le previsioni si sono rivelate anch'esse prudenti soprattutto in riferimento ai costi di funzionamento e del personale, in particolare a causa della prevista crescita dell'inflazione che invece si è arrestata. Gli oneri correnti al netto degli interventi economici si sono attestati al 98% di quelli previsti che in termini assoluti si è tradotto in un risparmio di circa 267mila euro.

Gli interventi economici realizzati, invece, sono stati il 95% di quelli previsti.



In merito agli investimenti si riepilogano di seguito i progetti previsti. Per alcuni progetti comunque da considerarsi realizzati, sono state registrate economie di spesa. Per questi la percentuale di realizzazione è da considerarsi comunque 100% in quanto le analisi effettuate hanno portato alla decisione di non procedere oltre.

Progetto	Previsione 2023 €	Consuntivo 2023 €	Stadio di realizzazione		Percentuale di realizzazione
Immobilizzazione Immateriali	34.965	30.595		88% della previsione di spesa	80%
CPI sede di Pisa	20.000	0	In corso		0
Progettazione Polo museale Carrara	180.370	82.953	Concluso		100%
Efficientamento energetico sede di Pisa	260.000	0	In corso utilizzate risorse accantonate		90% residua ultimo SAL a causa di inadempienza impresa
Ristrutturazione appartamento V piano sede di Pisa	70.000	105.382	Concluso	Utilizzate risorse residue su altri progetti	100%
Revisione coperture sede Carrara	75.000	0	Rimandato		0
Revisione impianto fotovoltaico museo del marmo Carrara	8.500	3.050	Concluso		100%
Miglioramento acustico sala ex Borsa Merci, sede di Pisa	40.000	0	Concluso	Assunta decisione di non procedere per eccessiva onerosità	100%
Diagnosi energetica sede di Lucca	85.000	0	Concluso	Assunta decisione di non procedere fino a esito studi di fattibilità	100%
Diagnosi energetica sede di Carrara	83.358	7.411	Concluso	Errore previsione budget	100%
Armonizzazione sistemi sw rilevazione soddisfazione utenza	15.000	2.389	Concluso	Scelte soluzioni più economiche	100%
Piattaforma Intranet TNO	5.000	9.833	Concluso	Utilizzate risorse residue su altri progetti	100%
Sviluppo AI Alexa "CamerAperta"	36.600	32.545	Concluso		100%
Unificazione sistemi VOIP	38.255	37.637	Concluso		100%



Dotazioni audio video sala Carrara	5.000	0	Rimandato		0
Armonizzazione HW	23.695	21.665	Concluso		100%
Strumenti metrologia legale	681	681	Concluso		100%
Attrezzature Sale convegni MACC	9.255	9.111	Concluso		100%
Manutenzioni straordinarie non collegate a progetti	15.821	59.353			
Totale Immobilizzazioni. Materiali	971.535	372.011			82% percentuale di realizzazione



Parte Seconda. I risultati quali-quantitativi rispetto al Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio 2023

MISSIONE - 011 - Competitività e sviluppo imprese							
PROGRAMMA - 005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo							
Risorse 2023 - Preventivo		7.321.382,75 €					
Risorse 2023 - Consuntivo		5.054.517,39 €					
OS_1.2 - Supportare l'innovazione dei processi e dei servizi camerali, sviluppo di piattaforme collaborative e workplaces, sviluppo di nuovo canali di comunicazione con i clienti e gli utenti (Peso: 16,66%)							
Descrizione		L'Ente intende armonizzare le procedure/processi/regolamenti in un'ottica di efficientamento. Si rende necessario altresì sviluppare il tema della dematerializzazione e dell'attivazione dei servizi on-line in maniera conforme al Codice dell'Amministrazione Digitale, sfruttando al massimo le potenzialità della Intranet, del sito istituzionale e degli applicativi utilizzati dai vari uffici camerali, anche al fine dell'attivazione centralizzata dei monitoraggi dei tempi di evasione delle pratiche, del rispetto delle tempistiche della carta dei servizi, degli obiettivi del cascading del PIAO ecc.. E' altresì obiettivo della Camera incrementare il grado di soddisfazione degli utenti, tramite l'implementazione dei servizi telematici all'utenza nonché mediante azioni formative rivolte all'utenza anche professionale (notai, commercialisti, consulenti, associazioni di categoria, ecc.) funzionali ad apprendere/approfondire la conoscenza delle procedure operative e dei sistemi informatici utilizzati nell'interazione con gli uffici.					
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
		2023	2024	2025			
A3.1_02 - Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM Misura la capacità della Camera di raggiungere i target delle attività camerali attraverso attività di comunicazione multicanale. (Peso: 50,00%)	Numero di utenti raggiunti tramite sistemi di tipo CRM (Customer Relationship Management) al 31/12 dell'anno "n" / Numero imprese attive al 31/12	>= 25,00 %	>= 25,00 %	>= 25,00 %	Efficacia	%	24,64%
EC27 - Indice equilibrio strutturale Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali (Peso: 50,00%)	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) / Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)	>= 5,00 %	>= 5,00 %	>= 5,00 %	Salute economica	%	25,09%



OS_2.1 - Stimolare lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali quale fattori di competitività dell'area Toscana nord ovest (Peso: 16,66%)							
Descrizione	Il ruolo della camera di Commercio della Toscana Nord Ovest sul tema delle infrastrutture è soprattutto di ascolto, mediazione e indirizzo politico. La rilevanza del territorio nel contesto regionale e la capacità di assumere un ruolo di mediazione e di raccordo tra le istanze delle diverse categorie economiche e degli attori politico-istituzionali è alla portata della camera e ne costituisce una sfida. Altrettanto sfidante sarà promuovere, anche con un'azione diretta un portafoglio di progetti anche di massima, utile a sostanziare l'attività di proposta.						
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
		2023	2024	2025			
IS_ - Numero di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio tramite il tavolo istituzionale delle infrastrutture nel quinquennio di mandato (Peso: 100,00%)	N. di analisi preliminari presentate dalla Camera di Commercio tramite il tavolo istituzionale delle infrastrutture	>= 1,00 N.	>= 3,00 N.	>= 3,00 N.	Efficienza	N.	1
OS_2.2 - Orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese mediante un'analisi economica sistematica dei sistemi produttivi e delle loro traiettorie di sviluppo (Peso: 16,66%)							
Descrizione	La Camera intende analizzare sistemi produttivi del territorio e i trends di sviluppo settoriali nell'ottica di offrire elementi di stimolo alla competitività delle imprese e degli aspiranti imprenditori. La Camera intende anche supportare, sempre attraverso analisi economiche, le proprie policy e collaborare ai progetti di pianificazione degli Enti Locali. E' altresì obiettivo della Camera misurare gli impatti economici delle manifestazioni più rilevanti realizzate sul territorio e il grado di soddisfazione dei servizi camerali e dei suoi Enti strumentali. Partner di riferimento per questo programma è l'azienda speciale Istituto studi e ricerche ISR.						
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
		2023	2024	2025			
IS_2.2 - N. studi e/o indagini realizzati (Peso: 100,00%) (ISR)	N. studi e/o indagini realizzati	>= 10,00 N.	>= 10,00 N.	>= 10,00 N.	Volume	N.	17
OS_2.3 - Sostenere la doppia transizione ecologica e digitale, promozione dell'innovazione tecnologica ed organizzativa, sostegno alla nascita e alla crescita di imprese tradizionali e innovative (Peso: 16,67%)							
Descrizione	I Punti Impresa Digitale, costituiti presso tutte le Camere di Commercio italiane e riconosciuti una buona pratica a livello europeo, hanno assistito e continuano ad assistere le imprese nell'utilizzo e nell'investimento di strumenti digitali e tecnologici e nei processi di innovazione (formazione imprese, assessment digitale, orientamento, selezione best practices, voucher, ecc.), ma possono fornire un contributo anche per affrontare il tema della doppia transizione, che rappresenta un elemento centrale del cambiamento economico-sociale in atto e assume un ruolo prioritario nelle misure e nei progetti di rilancio del nostro Paese nell'ambito del PNRR . I PID potranno focalizzarsi su temi a maggior potenziale e su tecnologie di punta difficilmente accessibili alle PMI (quali ad es. la cybersecurity, l'Intelligenza artificiale, la realtà aumentata, ecc. anche mediante la realizzazione di "fabbriche modello" per rendere tangibile il beneficio della tecnologia) per supportare le imprese a ripensare i processi e i modelli organizzativi anche in coerenza con quanto richiesto dalla "doppia transizione", anche mediante gli strumenti di assessment già sperimentati o di nuova concezione promossi a livello nazionale (Es. sulla maturità digitale: SELFI4.0 e ZOOM 4.0; sulla cybersecurity PID Cyber Check; sulle competenze del capitale umano Digital Skill Voyager). Infine, accompagnare le imprese nell'implementazione delle soluzioni tecnologiche e green facilitandone l'accesso ai finanziamenti pubblici.						
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
		2023	2024	2025			
OC_TD_01 - Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese Misura la numerosità dei self assessment e/o assessment guidati della maturità digitale condotti dal PID (anche eseguiti da remoto) (Peso: 25,00%)	N. self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID	>= 400,00 N	>= 400,00 N	>= 400,00 N	Volume	N.	242
OC_TD_02 - Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID Indica il numero di eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID (Peso: 25,00%)	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	>= 30,00 N.	>= 30,00 N.	>= 30,00 N.	Volume	N.	42



OC_TD_03 - Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID Misura la numerosità dei partecipanti a eventi organizzati dalle CCAA sul PID (Peso: 25,00%)	N. partecipanti ad eventi organizzati dalle CCAA sul PID	>= 650,00 N.	>= 650,00 N.	>= 650,00 N.	Volume	N.	1.013
OC_TD_04 - Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 Indica il numero totale di imprese (utenti unici) assistite a vario titolo attraverso i PID per quel che riguarda i servizi di digitalizzazione e tecnologie 4.0 rispetto al totale di imprese attive al 31/12 (escluse le attività locali) (Peso: 25,00%)	N. imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno / 100 imprese attive al 31/12	>= 0,23 N.	>= 0,23 N.	>= 0,23 N.	Efficacia	N.	0,46
OS_2.5 - Sostenere la filiera del turismo, delle imprese culturali e creative e la valorizzazione integrata del territorio (Peso: 16,67%)							
Descrizione	Il programma di lavoro in materia di turismo e beni culturali per il 2023 riguarda la valorizzazione dell'attrattività dei territori, attraverso la promozione delle iniziative locali anche in compartecipazione con associazioni, Ambiti turistici e Comuni, ma soprattutto, attraverso la promozione dello strumento delle destinazioni turistiche necessario per dare una governance (DMO) ai territori e definire meglio i fattori identitari locali, così da poter sviluppare progetti di filiera (turismo-artigianato di qualità-agroalimentare-cultura) efficaci. Le esperienze maturate dalle Camere accorpate in Terredipi o The land's of Giacomo Puccini saranno portate avanti, cercando di condividere metodi e buone pratiche per sviluppare anche nuove progettualità o nuove modalità di intervento di CCAA TNO nelle iniziative proposte sui territori da soggetti terzi (festival Convivere, Pianeta Terra, Internet Festival, ecc.). La collaborazione con gli enti competenti (Ambiti turistici, Comuni, Toscana promozione turistica) sarà valorizzata, mettendo a disposizione competenze e know-how camerale. Lo stesso vale per Vetrina Toscana.						
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
EC19.1 - Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione Misura il valore del diritto annuale (al netto dell'accantonamento) restituito al tessuto economico mediante gli Interventi economici. (Peso: 100,00%)	(Interventi economici + Totale costi della funzione istituzionale D) / Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	2023	2024	2025	Efficacia	%	85,99%
>= 85,00 %	>= 85,00 %	>= 85,00 %					
OS_2.6 - Supportare lo sviluppo del mercato del lavoro, l'orientamento, la diffusione e certificazione di competenze in linea coi fabbisogni occupazionali delle imprese (Peso: 16,67%)							
Descrizione	Proseguirà ed anzi verrà rafforzato l'impegno della nuova Camera sul fronte della formazione e dell'orientamento al lavoro. Da una parte proseguiranno a livello locale gli interventi positivi già realizzati anche negli anni precedenti, dall'altro attraverso anche la collaborazione con ISI verranno proposti ed organizzati eventi webinar e/o progetti strutturati con particolare interesse anche allo sviluppo delle tecnologie.						
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
IS - Numero imprese iscritte al RASL al 31 dicembre sul totale delle imprese attive iscritte al RI (Peso: 100,00%)	Numero imprese iscritte al RASL al 31 dicembre / Numero imprese attive al 31/12	2023	2024	2025	Volume	%	1,89
>= 0,3%	>= 0,3%	>= 0,3%					
MISSIONE - 012 - Regolazione dei mercati							
PROGRAMMA - 004 - Vigilanza e tutela dei consumatori							
Risorse 2023 - Preventivo	5.469.355,51 €						
Risorse 2023 - Consuntivo	4.468.078,03 €						
OS_3.1 - Valorizzare il patrimonio di dati del registro delle imprese in quanto Banca Dati Nazionale chiamata ad entrare nella Piattaforma Digitale Nazionale Dati (canc., iscriz.PEC,Tit.effet.,rev.albi ruoli) (Peso: 25,00%)							
Descrizione	Valorizzazione del patrimonio di dati del Registro delle Imprese attraverso azioni dirette alla diffusione degli strumenti di riconoscimento dell'identità digitale; azioni migliorative dei servizi erogati allo sportello (es.: carte tachigrafiche e certificazione origine delle merci); azioni volte all'omogeneizzazione di prassi e procedure nonché alla pronta ed efficace acquisizione delle competenze tecniche (entrata in vigore di Dire, nuovo interfaccia unico dell'utenza e di Copernico, per la gestione del back office) funzionali ad una nuova gestione delle attività istruttorie, al miglioramento della qualità dei dati e alla riduzione delle sospensioni; azioni volte alla gestione anche in forma massiva di procedimenti d'ufficio per migliorare la qualità della banca dati. Il neo nato Registro dei Titolari effettivi d'Impresa costituirà infine l'ultimo in ordine temporale, strumento di sistema per la trasparenza a sostegno della legalità economica.						



Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
		2023	2024	2025			
C1.1_07 - Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese. Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese. (Peso: 34,00%)	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	<= 2,50 gg	<= 2,50 gg	<= 2,50 gg	Qualità	gg	1,40
OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12 (Peso: 33,00%)	N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31/12	>= 32,00 %	>= 35,00 %	>= 38,00 %	Efficacia	%	41,25
OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive al 31/12* *N. dispositivi (certificati: primo rilascio e rinnovi) di firma digitale (smart card e token) (Peso: 33,00%)	N. strumenti digitali (primo rilascio + rinnovo) / 100 imprese attive al 31/12	>= 11,00 N.	>= 11,00 N.	>= 11,00 N.	Efficacia	N.	11,53
OS_3.2 - Implementare le attività di regolazione del mercato, sviluppo accordi interistituzionali, collaborazioni con le associazioni dei consumatori (metrico, vigilanza, sportello consumatori) (Peso: 25,00%)							
Descrizione	La Camera di Commercio intende contribuire allo sviluppo di un mercato basato su un sistema di regole efficaci, precise e note in modo da favorire la prevenzione dei comportamenti illeciti, nonché tutelare imprese e consumatori nei vari settori di competenza camerale (metrologia legale, orafi, calzature, settore moda, dispositivi di protezione individuali, emissione CO2, centri tecnici, etichettatura, ecc.)						
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
		2023	2024	2025			
IS_03.02 - Numero verifiche utenti metrici effettuate nell'anno N rispetto all'anno N-1 (Peso: 100,00%)	Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno corrente (N) / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno precedente (N-1)	>= 1,00 N.	>= 1,00 N.	>= 1,00 N.	Efficienza	N.	1,11
OS_3.3 - Supportare la sfida del paese per una giustizia più rapida e efficace sviluppando le attività di mediazione e arbitrato (Peso: 25,00%)							
Descrizione	La riduzione dei tempi della giustizia civile del 40% rappresenta uno degli obiettivi da raggiungere in quanto previsto nel PNRR. Tale obiettivo sarà realizzato anche attraverso la riforma degli strumenti di giustizia alternativa che avranno, nel 2023, un impatto sull'organizzazione dei servizi della CCIAA. Le riflessioni e le proposte messe a punto dal sistema camerale sono state, tra l'altro, totalmente riprese nelle proposte normative di riforma della giustizia civile. Nel corso del 2023, pertanto, sarà necessario promuovere e organizzare una serie di percorsi di informazione e di formazione, di aggiornamento normativo, rivolti agli addetti del servizio, ai mediatori, agli arbitri, ma soprattutto alle imprese e ai consumatori, nonché adeguare i regolamenti e i relativi allegati alle nuove disposizioni.						
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
		2023	2024	2025			
IS - Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno N rispetto all'anno N-1 (Peso: 100,00%)	Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno attuale (N) / Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno precedente (N-1)	>= 1,00 N.	>= 1,00 N.	>= 1,00 N.	Volume	N.	1,10



Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
		2023	2024	2025			
C1.1_07 - Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese. Indica il tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese. (Peso: 34,00%)	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	<= 2,50 gg	<= 2,50 gg	<= 2,50 gg	Qualità	gg	1,40
OC_TBS_02 - Grado di adesione al cassetto digitale Misura il grado di adesione delle imprese al cassetto digitale rispetto al totale delle imprese attive al 31/12 (Peso: 33,00%)	N. imprese aderenti Cassetto digitale / Numero imprese attive al 31/12	>= 32,00 %	>= 35,00 %	>= 38,00 %	Efficacia	%	41,25
OC_TBS_03 - Grado di rilascio di strumenti digitali Indica il numero di strumenti digitali rilasciati e rinnovati rispetto al totale delle imprese attive al 31/12* *N. dispositivi (certificati: primo rilascio e rinnovi) di firma digitale (smart card e token) (Peso: 33,00%)	N. strumenti digitali (primo rilascio + rinnovo) / 100 imprese attive al 31/12	>= 11,00 N.	>= 11,00 N.	>= 11,00 N.	Efficacia	N.	11,53
OS_3.2 - Implementare le attività di regolazione del mercato, sviluppo accordi interistituzionali, collaborazioni con le associazioni dei consumatori (metrico, vigilanza, sportello consumatori) (Peso: 25,00%)							
Descrizione	La Camera di Commercio intende contribuire allo sviluppo di un mercato basato su un sistema di regole efficaci, precise e note in modo da favorire la prevenzione dei comportamenti illeciti, nonché tutelare imprese e consumatori nei vari settori di competenza camerale (metrologia legale, orafi, calzature, settore moda, dispositivi di protezione individuali, emissione CO2, centri tecnici, etichettatura, ecc.)						
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
		2023	2024	2025			
IS_03.02 - Numero verifiche utenti metrici effettuate nell'anno N rispetto all'anno N-1 (Peso: 100,00%)	Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno corrente (N) / Numero verifiche su utenti metrici effettuate nell'anno precedente (N-1)	>= 1,00 N.	>= 1,00 N.	>= 1,00 N.	Efficienza	N.	1,11
OS_3.3 - Supportare la sfida del paese per una giustizia più rapida e efficace sviluppando le attività di mediazione e arbitrato (Peso: 25,00%)							
Descrizione	La riduzione dei tempi della giustizia civile del 40% rappresenta uno degli obiettivi da raggiungere in quanto previsto nel PNRR. Tale obiettivo sarà realizzato anche attraverso la riforma degli strumenti di giustizia alternativa che avranno, nel 2023, un impatto sull'organizzazione dei servizi della CCIAA. Le riflessioni e le proposte messe a punto dal sistema camerale sono state, tra l'altro, totalmente riprese nelle proposte normative di riforma della giustizia civile. Nel corso del 2023, pertanto, sarà necessario promuovere e organizzare una serie di percorsi di informazione e di formazione, di aggiornamento normativo, rivolti agli addetti del servizio, ai mediatori, agli arbitri, ma soprattutto alle imprese e ai consumatori, nonché adeguare i regolamenti e i relativi allegati alle nuove disposizioni.						
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
		2023	2024	2025			
IS - Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno N rispetto all'anno N-1 (Peso: 100,00%)	Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno attuale (N) / Numero di procedure di mediazione/conciliazione gestite nell'anno precedente (N-1)	>= 1,00 N.	>= 1,00 N.	>= 1,00 N.	Volume	N.	1,10



MISSIONE - 032 - Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche							
PROGRAMMA - 002 - Indirizzo politico							
Risorse 2023 - Preventivo		1.108.548,66 €					
Risorse 2023 - Consuntivo		910.234,09 €					
OS_1.3 - Affermare un'immagine coerente alla nuova mission della CCAA TNO attraverso un accesso sistematico e strutturato a tutti i media tradizionali e digitali, compresi quelli abilitati da tecnologie 4.0 (Peso: 16,67%)							
Descrizione	Esiste ciò che si comunica. L'affermazione, proveniente dal marketing, ha un'accezione specifica nella pubblica amministrazione. Comunicare efficacemente significa rendere diffusamente ma selettivamente disponibili le informazioni sulle opportunità e sugli adempimenti, rendere agevole l'interfacciamento dell'utente, raggiungere i destinatari finali dei servizi e delle informazioni, accreditandosi, così facendo come una pubblica amministrazione che crea valore. L'utilizzo dei media avverrà sulla base di piano di comunicazione integrato, che terrà conto dei vincoli normativi, ma soprattutto dell'efficacia tra media, target e contenuti, associando ai tradizionali mezzi di comunicazione, quella digitale in tutte le sue forme (sito web, social networks, e-mail marketing, etc.).						
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
		2023	2024	2025			
IS - Protocolli di intesa sottoscritti (Peso: 100,00%)	Numero di protocolli di intesa sottoscritti	>= 5,00 N.	>= 5,00 N.	>= 5,00 N.	Volume	N.	11,00
PROGRAMMA - 003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza							
Risorse 2023 - Preventivo		1.921.194,97 €					
Risorse 2023 - Consuntivo		3.687.156,77 €					
OS_1.1 - Curare la crescita delle competenze e la valorizzazione del capitale umano per creare una PA attrattiva e stimolante per le risorse umane (Peso:16,66%)							
Descrizione	Le dinamiche che hanno interessato in questi anni il capitale umano delle CCAA, progressivamente ridotti ed imperniato su conoscenze prevalentemente tradizionali, e le prospettive sulle sfide da affrontare nel prossimo futuro, che molto rapidamente stanno concretizzandosi ed impongono nuove conoscenze e capacità per fronteggiarle, rendono indispensabile far compiere un ulteriore salto di qualità al personale camerale, sia per consolidare le competenze tradizionali che per ricercarne ed acquisirne di nuove. Attenzione particolare, verrà, poi dedicata alla formazione sulle soft skills presenti nel modello dei profili di competenza. Inoltre si svilupperanno focus sui temi connessi al cambiamento organizzativo (metriche e strumenti), all'innovazione (interna e dei servizi alle imprese), alla digitalizzazione dei processi lavorativi e alla gestione delle risorse umane.						
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
		2023	2024	2025			
DFP 1.3 - Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale Indica il grado di coinvolgimento del personale in attività formative (Peso: 33,00%)	N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / personale dipendente (TI+TD) + N_Dir Numero di dirigenti (compreso SG)	>= 90,00 %	>= 90,00 %	>= 90,00 %	Indicatori DFP	%	98,32%
IS_01.01_ - Rilevazione del grado di benessere organizzativo attraverso la somministrazione di apposito questionario di people satisfaction al personale dipendente (Peso: 33,00%)	Punteggio ottenuto dall'indagine di people nell'anno N / Punteggio ottenuto nell'indagine di people nell'anno N-1	>= 1,00 N.	>= 1,00 N.	>= 1,00 N.	Efficienza	N.	1,11
IS_01.02_ Bilancio delle competenze Indica la percentuale di dipendenti coinvolti nell'analisi delle soft skill (Peso: 34,00%)	Bilancio soft skill personale TNO /Dipendenti non dirigenti a tempo indeterminato I semestre 23	>= 95%				%	96,55%
OS_1.4 - Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento (Peso: 16,67%)							
Descrizione	La Camera intende perseguire la razionalizzazione e la valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare anche in ottica di efficientamento energetico. Le attività già avviate dalle precedenti di Camere, volte a liberare spazi non più necessari agli impieghi istituzionali proseguirà fino all'individuazione delle migliori soluzioni per ogni complesso immobiliare: messa a reddito, cessione, valorizzazione per finalità istituzionali, anche in collaborazione con soggetti terzi. Sugli immobili destinati a finalità istituzionali proseguiranno gli interventi di riqualificazione energetica. Completati i lavori già avviati sul Palazzo degli affari a Pisa, si avvieranno le ricognizioni sugli altri immobili di proprietà dell'Ente o delle sue partecipate unipersonali. Inoltre particolare attenzione sarà dedicata alla valorizzazione del patrimonio bibliografico ed archivistico dell'Ente.						



Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
		2023	2024	2025			
EC05.1 - Indice di struttura primario Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio. (Peso: 50,00%)	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	>= 130,00 %	>= 130,00 %	>= 130,00 %	Salute economica	%	146,39%
IS - Riduzione dei consumi di energia elettrica rispetto all'anno precedente (Peso: 50,00%)	N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno corrente (N) / N. KWh fatturati in bolletta energia elettrica riferiti all'anno precedente (N-1)	<= 97,00 %	<= 97,00 %	<= 97,00 %	Efficienza	%	90,92%
OS_1.5 - Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse (Peso: 16,67%)							
Descrizione	I tagli del diritto annuale, ormai a regime nella misura del 50% rispetto all'anno 2014, hanno determinato una sostanziale riduzione del gettito (fonte di finanziamento principale tra le entrate) dell'Ente rendendo ancor più essenziale implementare azioni volte a ridurre, quanto più possibile, il tasso di evasione tramite azioni di tempestivo monitoraggio e sollecito alle imprese inadempienti, nonché tempestivo accertamento e irrogazione della conseguente sanzione per le società in liquidazione da attuarsi strutturando un'efficace comunicazione tra Registro Imprese e Ufficio del Diritto Annuale. Altrettanto fondamentale è l'attenzione al contenimento dei costi di funzionamento dell'Ente, nonché l'implementazione di un sistema contabile che fornisca agli uffici che progettano ed erogano "servizi di mercato" le informazioni necessarie per stabilire tariffe remunerative e contenere al minimo le perdite su crediti commerciali. Tutto ciò al fine di incrementare il valore aggiunto della Camera che potrà essere riversato sul sistema economico sia sotto forma di interventi diretti che mediante erogazione di servizi anagrafico certificativi, promozionali e di regolazione del mercato.						
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
		2023	2024	2025			
EC07 - Capacità di generare proventi Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria. (Peso: 33,00%)	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)	>= 8,5 %	>= 9 %	>= 10 %	Efficacia	%	8,51%
B3.2_01 - Tempestività dei pagamenti (MEF) Misura la tempestività dei pagamenti ed è calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento. (Peso: 33,00%)	somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori (mandato di pagamento) moltiplicata per l'importo dovuto / somma degli importi pagati nel periodo di riferimento.	<= 0,00 gg	<= 0,00 gg	<= 0,00 gg	Efficacia	gg	-13,52
IS - Confronto sulla percentuale di incasso diritto annuale (indicatore Pareto B3.1_02) con il cluster CCIAA Grandi anno N-2 Rileva l'efficacia della riscossione Diritto Annuale rapportata al cluster CCIAA grandi di Pareto con riferimento all'anno N-2 (Peso: 34,00%) (Uff. Diritto Annuale)	Valore % inserito/ da inserire in Pareto in merito alla riscossione del diritto annuale TNO anno N Calcolo Pareto: "Totale Diritto Annuale incassato entro il 31.12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni" - Valore % di riscossione Diritto Annuale presente su Pareto (Indicatore B3.1_02) riferito al cluster delle CCIAA grandi anno N-2	>= 67 %	>= 67 %	>= 67 %	Efficacia	%	73,53%
OS_1.6 - Migliorare la trasparenza della camera di commercio e le azioni di prevenzione della corruzione (Peso: 16,67%)							
Descrizione	La Camera intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione alla luce della normativa vigente, delle delibera e delle Linee guida pubblicate da Anac. In particolare, entro il 31 gennaio 2022 ogni amministrazione dovrà presentare il Piano integrato di attività e organizzazione, all'interno del quale confluiranno, oltre al Piano triennale per la prevenzione della corruzione, anche il Piano delle Performance e il Pola per il lavoro agile.						
Indicatore	Algoritmo	Target			Tipologia	Unità misura	Risultato 2023
		2023	2024	2025			
DFP 4.3 - Grado di trasparenza dell'amministrazione Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV (Peso: 33,00%)	Indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione	>= 95,00 %	>= 97,00 %	>= 100,00 %	Indicatori DFP	%	100,00%



IS - Miglioramento della soddisfazione utenti - Indagine continua ISR Indagine continua ISR sulla soddisfazione degli utenti - Risultati maggiore o uguale a "Soddisfatto", livello 4 su una scala 1-5 (Peso: 33,00%)	Numero punteggi = > a "4 - Soddisfatto" (su una scala 1-5) ottenuto dai questionari dell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR/ Numero totale dei questionari ottenuti nell'indagine continua di customer satisfaction realizzata da ISR	>= 70,00 %	>= 72,00 %	>= 75,00 %	Qualità	%	96,24%
IS_ Miglioramento degli strumenti di rilevazione della soddisfazione degli utenti (Peso: 34,00%)	Attivazione nuovi strumenti per la rilevazione del livello di soddisfazione utenza	Entro 31 dicembre			Efficienza	data	28-dic

Risorse non contemplate negli obiettivi sopra riportati

MISSIONE 090 - PROGRAMMA 001 - Servizi per conto terzi e partite di giro

€ 3.258.199,90

TOTALE GENERALE CONSUNTIVO 2023

18.631.422,71 €