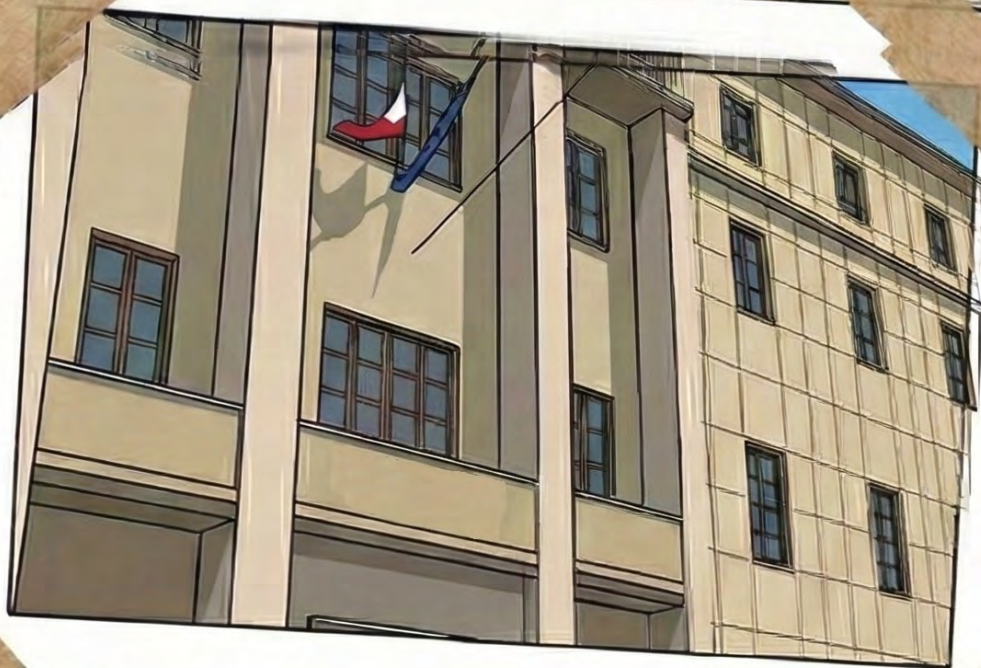


Camera di Commercio
Pistoia-Prato



PIAO 2026-2028



Handwritten signature

INDICE SINTETICO

(l'indice analitico è consultabile al termine del documento)

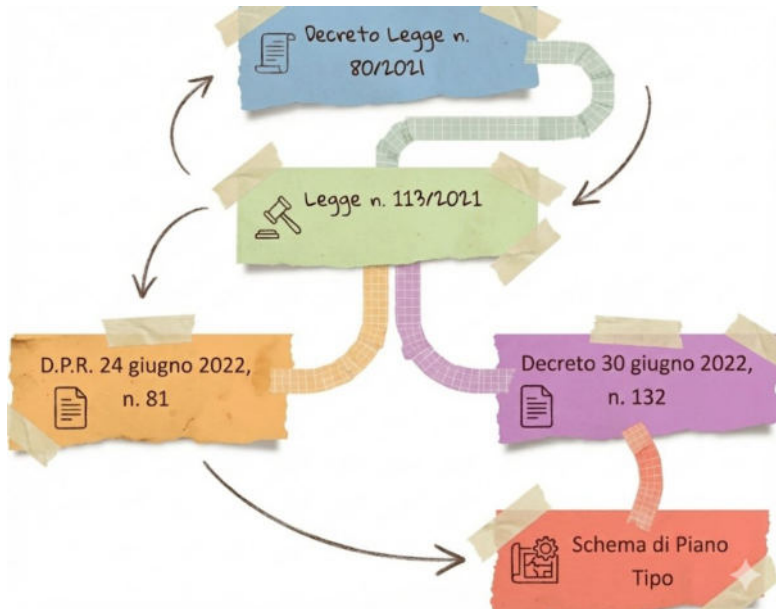
PREMESSA	2
FOCUS SUL PROCESSO DI REDAZIONE	4
INFOGRAFICA STRUTTURA DEL PIAO 2026-2028.....	7
SEZIONE 1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE	8
1.1. MISSION DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI PISTOIA-PRATO	8
1.2. PERIMETRO DELLE ATTIVITÀ SVOLTE.....	9
1.3. DESCRIZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	12
1.4. LE RISORSE ECONOMICHE DISPONIBILI	17
INFOGRAFICA SEZIONE 1 "IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE"	21
SEZIONE 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	22
2.1. SCENARIO SOCIO-ECONOMICO DI RIFERIMENTO	22
2.2. PROFILO CRIMINOLOGICO DEL TERRITORIO E ATTIVITÀ DI CONTRASTO IN ESSERE.....	28
INFOGRAFICA SEZIONE 2 "ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO"	39
SEZIONE 3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	40
3.1. VALORE PUBBLICO: GLI OBIETTIVI STRATEGICI	40
3.2. PERFORMANCE OPERATIVA.....	54
3.3. PARI OPPORTUNITÀ	56
3.4. PERFORMANCE INDIVIDUALE	64
3.5. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	67
INFOGRAFICA SEZIONE 3 "VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE"	102
SEZIONE 4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO	103
4.1. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE (RECTIUS A DISTANZA)	103
4.2. FABBISOGNI DEL PERSONALE	109
4.3. PIANIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI E DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE.....	132
INFOGRAFICA SEZIONE 4 "INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO"	145
SEZIONE 5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO	146
INFOGRAFICA SEZIONE 5 "MODALITÀ DI MONITORAGGIO"	148
INDICE ANALITICO	149

ALLEGATI

- Allegato_1. Mappa estesa dei processi camerali
- Allegato_2. Scheda del Valore Pubblico: obiettivi strategici e performance operativa
- Allegato_3. Scheda di valutazione del rischio dei processi camerali
- Allegato_4. Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza

PREMESSA

L'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente, e deve essere adottato dalle PPAA entro il **31 gennaio di ogni anno**.

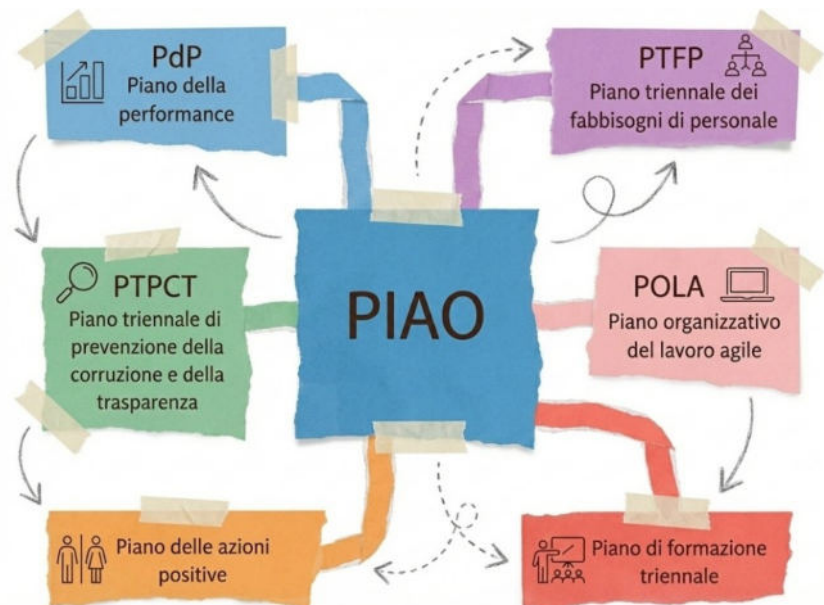


Nello specifico, l'attuazione del PIAO è stata affidata a **due decreti attuativi** (e a successive azioni di guida metodologica, di monitoraggio e di accompagnamento da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica):

- il **D.P.R. 81/2022** ha regolamentato la cessazione d'efficacia dei precedenti piani per le PPAA incluse nel perimetro del PIAO e l'assorbimento dei relativi adempimenti e contenuti nel nuovo strumento;
- il **D.M. 132/2022** ha regolamentato la struttura del PIAO, proponendo uno schema di piano tipo articolato in sezioni e sotto-sezioni, e le modalità d'inserimento dei vecchi contenuti nel

nuovo "contenitore" secondo logiche innovative.

Nel PIAO confluiscono, in una **logica integrata e di massima semplificazione**, molti degli atti di pianificazione delle PPAA, tra cui il Piano triennale dei fabbisogni del personale, il Piano della performance, il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, il Piano organizzativo del lavoro agile, il Piano di azioni positive e il Piano di formazione.



La riforma introdotta dal PIAO punta alla **semplificazione** degli adempimenti programmatori, alla trasparenza e unificazione degli atti in un **documento unico**, privo di sovrapposizioni e duplicazioni. I diversi Uffici camerali sono dunque "forzati" a riunirsi e pianificare in modo integrato le diverse Sezioni del PIAO, definendo obiettivi trasversali e specifici. La sfida del miglioramento del PIAO si traduce:

1. nella **semplificazione della propria architettura programmatica** tramite riduzione del numero di piani, di adempimenti connessi, di duplicazioni (analisi di contesto, organigramma, mappatura di processo, ecc.), di pagine e di tempi, senza dimenticare il miglioramento della navigabilità e leggibilità del documento;

2. nella **selezione delle priorità programmatiche** (obiettivi strategici e operativi, misure anticorruzione, azioni di miglioramento della salute), evitando la dispersione programmatica su attività ordinarie;
3. nell'**integrazione verticale** ovvero nello sviluppo sequenziale discendente tra strumenti di programmazione riconducibili ai differenti livelli temporali e nell'**integrazione orizzontale** tra le diverse viste di uno stesso livello programmatico (performance, anticorruzione e trasparenza, bilancio, ecc...);
4. nella **funzionalità al valore pubblico (VP)**, intesa quale funzionalità di ogni azione di miglioramento della salute, di ogni misura anticorruzione, di ogni obiettivo di performance, di ogni strategia a un preciso obiettivo di VP pianificato.

Di seguito viene fornita una rappresentazione sintetica della struttura del PIAO come definita nel **decreto 30 giugno 2022, n. 132**.



Il concetto di VP costituisce la “stella polare” del PIAO, divenendo l’input del processo di predisposizione e il punto di riferimento per la compilazione di ogni sezione e sotto-sezione. Nella tabella sottostante viene data una risposta alle principali domande in tema di Valore pubblico:

Cosa si intende per Valore Pubblico?

Per Valore Pubblico in senso stretto, le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica intendono il livello complessivo di benessere economico, sociale (ma anche ambientale e/o sanitario), dei cittadini, **delle imprese** e degli altri *stakeholders* creato da un’Amministrazione Pubblica, rispetto a una *baseline*, o livello di partenza.

Come creare il Valore Pubblico?

Il Valore Pubblico si crea programmando **obiettivi operativi specifici** (e relativi indicatori performance di efficacia quanti-qualitativa e di efficienza economico-finanziaria, gestionale, produttiva, temporale) e obiettivi operativi trasversali come la semplificazione, la digitalizzazione, la piena accessibilità, le pari opportunità e l’equilibrio di genere, funzionali alle strategie di generazione del Valore Pubblico.

Come proteggere il Valore Pubblico?

Il Valore Pubblico si protegge programmando misure di gestione dei rischi corruttivi e della trasparenza (e relativi indicatori) generali e funzionali.

Come sostenere la creazione e la protezione del Valore Pubblico?

La creazione e la protezione del Valore Pubblico si sostengono programmando propedeuticamente azioni di miglioramento:

- della salute organizzativa (anche di tipo agile) funzionali agli obiettivi operativi e strategici e, quindi, al Valore Pubblico atteso;
- della salute professionale (ovvero di reclutamento di profili e di formazione delle competenze) funzionali agli obiettivi operativi e strategici e, quindi, al Valore Pubblico atteso.

Alla luce delle superiori considerazioni, le PP.AA. devono pianificare politiche e progetti secondo la seguente logica d'integrazione funzionale al VP: +Salute delle risorse, +Performance individuali, +Performance organizzative, -Rischi, +Impatti, +Valore Pubblico.

Focus sul processo di redazione

Posto che la realizzazione del PIAO è **attività complessa** che chiama in causa un insieme articolato di soggetti e livelli decisionali, l'Amministrazione ha ritenuto necessario porre la dovuta enfasi sul processo di elaborazione, analizzando gli ambiti di interrelazione e individuando le **necessarie sinergie da attivare**.

Come detto, sono diversi i **oggetti** che a vario titolo e con diverse funzioni e/o responsabilità, sono **cointeressati** nel processo e coinvolti nella produzione di specifici contenuti: essi vanno dal Controllo di gestione alle Risorse umane, dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (e la rispettiva *Task force* di supporto) all'Organismo indipendente di Valutazione (OIV) e ai componenti del CUG, dall'organo di indirizzo politico ai singoli Dirigenti con la supervisione del Segretario Generale (elenco non esaustivo). Alcuni di essi hanno nella sostanza costituito un vero e proprio **gruppo di lavoro interdisciplinare funzionale alla stesura del PIAO**.

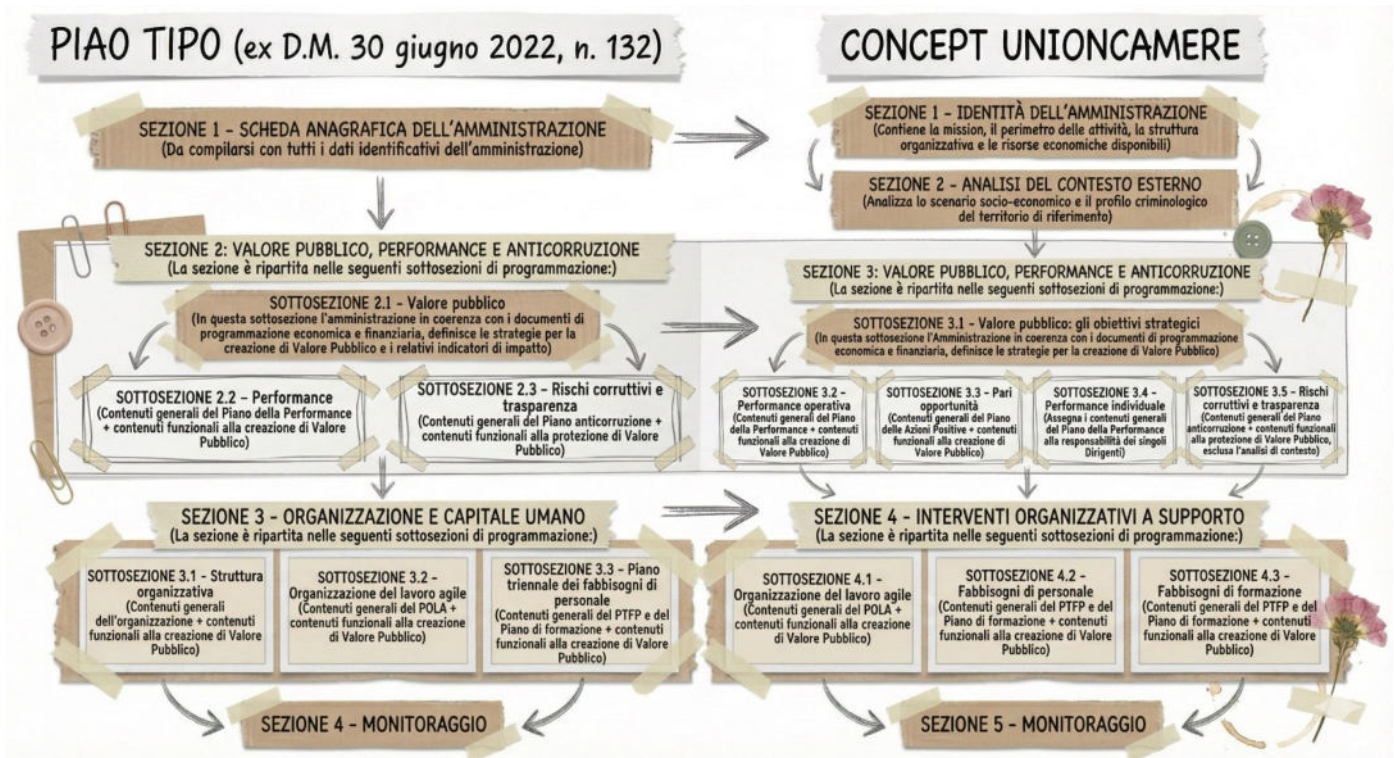
Inoltre, come meglio si dirà nel paragrafo 3.1.2. Piena accessibilità fisica e digitale, con l'entrata in vigore del Decreto Legislativo 13 dicembre 2023, n. 222, si è compiuto un passo significativo nella riqualificazione dei servizi pubblici, con particolare attenzione **all'inclusione e all'accessibilità per le persone con disabilità**. In ottemperanza alla prescrizione normativa, con Deliberazione di Giunta n. 81/24 del 18 settembre 2024, sono stati nominati il "Responsabile del processo di inserimento delle persone con disabilità nell'ambiente di lavoro" (di cui all'articolo 39-ter del Decreto Legislativo 165/2001), e il "Responsabile dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità" (ai sensi del citato decreto 222/2023), **accorpando i due ruoli in capo a un unico responsabile**. Questa (nuova) figura acquista così un ruolo strategico nella stesura del presente Piano, essendo chiamata a definire le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità all'Amministrazione, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità, proponendo altresì la relativa definizione di obiettivi programmatici e strategici della performance, nonché la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo e degli obiettivi formativi annuali e pluriennali. In quest'ottica, e previo confronto tra OIV e il Responsabile dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità, è stata aperta (attraverso il sito istituzionale) una **consultazione pubblica** rivolta alle Associazioni rappresentative delle persone con disabilità iscritte al RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore), **invitandole** a presentare osservazioni e/o proposte in merito agli obiettivi per realizzare la piena accessibilità alla Camera, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità. Osservazioni e/o proposte che sarebbero poi state valutate dal Responsabile dell'inclusione sociale e dell'accessibilità in sede di stesura del presente documento.

Infine, l'Amministrazione ha ritenuto opportuno individuare una **figura di raccordo** incaricata di **sollecitare i contributi** dai singoli cointeressati e verificarne la coerenza rispetto all'impianto complessivo.

Anche per il triennio 26-28, ai fini della redazione del presente PIAO, il gruppo di lavoro ha utilizzato il **Concept** trasmesso da Unioncamere allo scopo di fornire alle Camere di Commercio una guida nella redazione del PIAO stesso: esso risulta infatti perfettamente in linea con i **contenuti** previsti dalla normativa nazionale, permettendo allo stesso tempo la predisposizione di un documento armonico e confrontabile a livello di

sistema camerale. Le principali differenze tra il Concept Unioncamere e il Piano tipo sono esclusivamente **formali**, e possono così essere riassunte:

- la “Scheda anagrafica” del Piano tipo viene rinominata nel Concept “Identità dell’Amministrazione”, e risulta decisamente più ampia rispetto alla previsione normativa, individuando anche la *mission*, il perimetro delle attività svolte e le risorse economiche disponibili, che sicuramente hanno **valenza trasversale** per tutte le sezioni del documento;
- la “Struttura organizzativa” si sposta dalla sezione del Piano tipo “Organizzazione e capitale umano” alla sezione “Identità dell’Amministrazione” del Concept, avendo anch’essa valenza generale e preliminare;
- viene aggiunta nel Concept, anche recependo le indicazioni fornite dalla Conferenza Unificata nella seduta del 2 dicembre 2021, un’analisi di “Contesto esterno” costituente premessa comune e introduttiva dell’intero Piano integrato. Inoltre, tale analisi non si limita alla mera evidenza degli aspetti di significativo rischio corruttivo, ma abbraccia anche lo scenario socio-economico di riferimento;
- la sezione del Piano tipo “Organizzazione e capitale umano”, anche alla luce delle modifiche elencate nei precedenti punti, viene rinominata “Interventi organizzativi a supporto”.



Nell'ottica di un progressivo adeguamento ai processi di transizione digitale e innovazione tecnologica, il PIAO 2026-2028 della Camera di Commercio di Pistoia-Prato segna un passaggio significativo: per la prima volta l'Ente ha introdotto l'uso sperimentale dell'Intelligenza Artificiale come leva per migliorare la trasparenza e la comunicazione del Valore Pubblico.

In questo stadio applicativo, l'apporto tecnologico nella predisposizione del documento di programmazione è stato circoscritto esclusivamente al supporto strumentale per la comunicazione visiva. Nello specifico, l'IA è stata impiegata per la creazione di immagini e soprattutto per l'elaborazione di **infografiche riepilogative poste al termine delle singole Sezioni del PIAO**, con l'obiettivo di sintetizzare i contenuti chiave e rendere la consultazione del piano più immediata, accessibile e fruibile per gli *stakeholder* esterni e interni. Il processo di elaborazione è avvenuto sotto la costante supervisione della struttura redazionale, che ha validato ogni contenuto grafico per assicurarne la piena coerenza con i dati contenuti del documento.

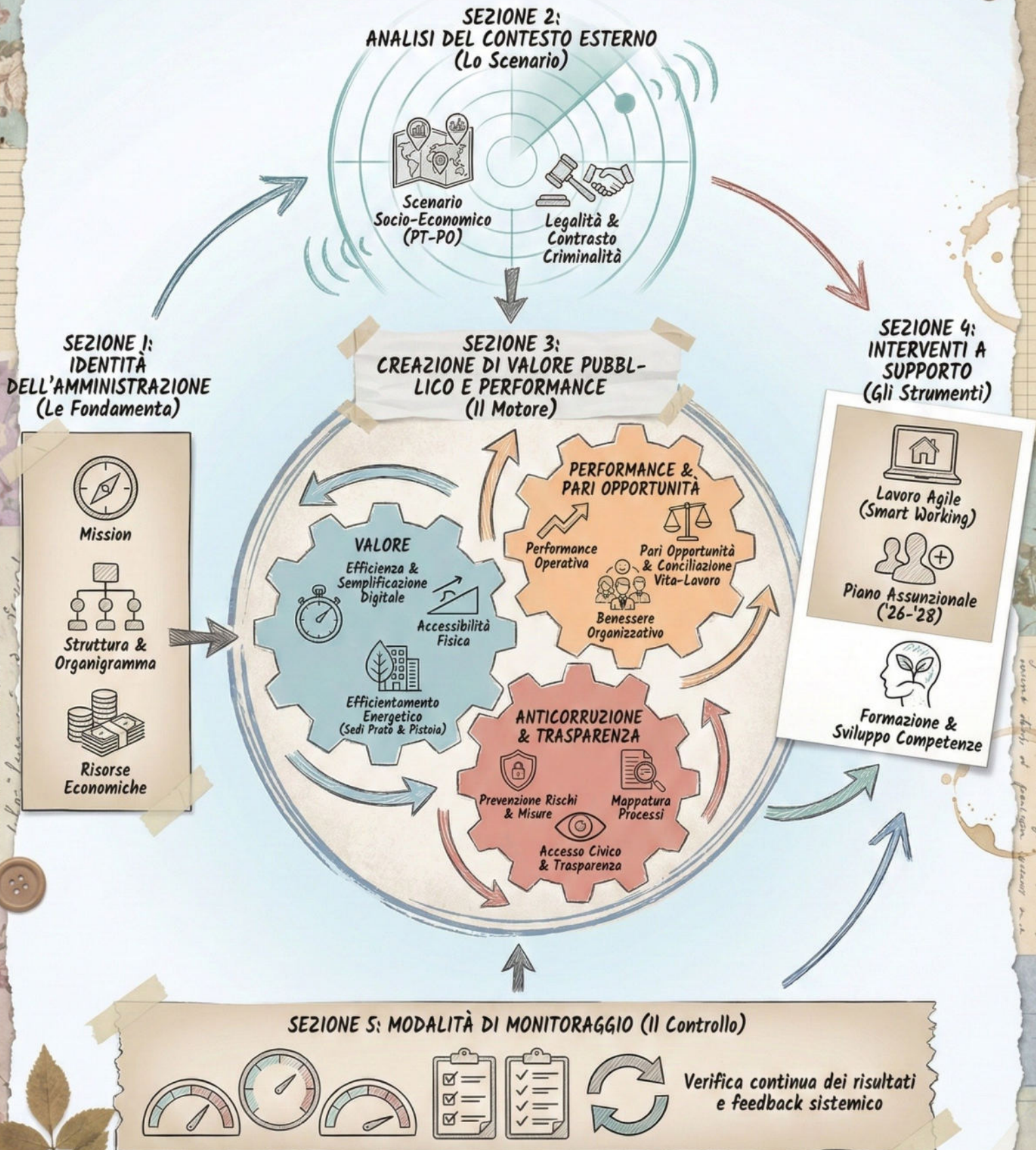


Infine, nel paragrafo 2.1.3 è presente un breve approfondimento sull'Intelligenza Artificiale e il futuro del lavoro, sulla base dei dati ricavabili dall'Eurobarometro (lo strumento di sondaggio dalla Commissione europea).



PIAO 2026-2028

Camera di Commercio Pistoia-Prato: Mappa Strategica Integrata



SEZIONE 1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE

In questa sezione la Camera di Commercio di Pistoia-Prato illustra in maniera sintetica i propri dati identificativi: chi è, cosa fa e come opera.

Per raggiungere tale finalità, sono esplicitati:

- la *mission* della CCIAA;
- il perimetro delle attività svolte;
- la descrizione della struttura organizzativa;
- le risorse economiche disponibili.

1.1. Mission della Camera di Commercio di Pistoia-Prato

La **legge n. 580/1993** conferma il ruolo di autonomie funzionali per le Camere di Commercio e individua una serie di funzioni che rendono moderna e innovativa la loro *mission*. Stabilendo che le Camere di Commercio svolgono “*sulla base del principio di sussidiarietà [...] funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell’ambito delle economie locali*” la norma le pone al centro delle politiche per le imprese e per lo sviluppo locale.

La Camera di Commercio di Pistoia - Prato si colloca perfettamente in tale quadro, qualificandosi quale Ente autonomo di diritto pubblico, portatore degli interessi dei diversi settori economici presenti sul territorio, con la peculiare funzione di promuovere lo sviluppo dell’economia regionale supportando le attività delle imprese, di concerto con le associazioni di categoria e le istituzioni locali.

La Camera di Commercio è dunque un Ente Pubblico dotato di autonomia funzionale. Istituita con decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018, la Camera di Commercio di Pistoia-Prato svolge, nell'ambito territoriale regionale, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e delle economie locali, favorendone l’apertura ai mercati nazionali e internazionali e valorizzando - secondo il principio di sussidiarietà - l’autonomia e l’attività delle associazioni imprenditoriali, professionali, sindacali, dei consumatori, nonché delle altre formazioni sociali. Alla luce di quanto appena detto possiamo dunque affermare che la Camera di Commercio rappresenta **l’interlocutore primario del mondo imprenditoriale**.

Per realizzare il proprio ruolo la Camera di Commercio di Pistoia-Prato ha individuato gli ambiti e gli obiettivi strategici di seguito riportati.

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVO STRATEGICO
AMBITO STRATEGICO 1 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese	<ol style="list-style-type: none"> 1. Digitalizzazione, nuove tecnologie e innovazione 2. Internazionalizzazione 3. Cultura e Turismo 4. Competitività delle Imprese, Sostenibilità ambientale ed Economia circolare 5. Imprenditorialità, lavoro e occupazione 6. Legalità e Armonizzazione del mercato
AMBITO STRATEGICO 2 - Semplificazione amministrativa ed e-government	<ol style="list-style-type: none"> 7. E-government per la competitività delle imprese
AMBITO STRATEGICO 3 - Ottimizzazione della struttura, dell’organizzazione e delle risorse	<ol style="list-style-type: none"> 8. Ottimizzazione organizzativa e gestionale

1.2. Perimetro delle attività svolte

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 figura successiva.



Per fornire un'idea più chiara delle attività svolte della Camera di Commercio di Pistoia-Prato, si riporta di seguito la mappa dei processi camerali, **in forma sintetica**.

Essa comprende sia i processi funzionali all'erogazione dei servizi alle imprese, sia i processi di governo interno e di supporto alla gestione dell'Ente, oltre ad altre tipologie residuali. La Mappa consta di **3 livelli** gerarchicamente ordinati: Macro-Funzione; Macro-Processo; Processo, mentre, per la versione più estesa, costituita da **5 livelli** (Macro-Funzione; Macro-Processo; Processo; Sotto-Processo; Attività) si rinvia all'**Allegato 1** del presente PIAO.

MACRO-FUNZIONE	MACRO PROCESSO	PROCESSO
GOVERNO CAMERALE	A1 PERFORMANCE MANAGEMENT COMPLIANCE E ORGANIZZAZIONE	A1.1 PIANIFICAZIONE MONITORAGGIO E CONTROLLO DELL'ENTE
		A1.2 COMPLIANCE NORMATIVA
		A1.3 ORGANIZZAZIONE CAMERALE

MACRO-FUNZIONE	MACRO PROCESSO	PROCESSO	
	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	
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	
		B2.3 CONFERIMENTO INCARICHI DI COLLABORAZIONE E CONSULENZA ESTERNA	
	B3 BILANCIO E FINANZA	B3.1 DIRITTO ANNUALE	
		B3.2 CONTABILITÀ E FINANZA	
		B3.3 DIRITTI DI SEGRETERIA	
	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/TARIFE E BORSE MERCI	
		C2.9 GESTIONE CONTROLLI PRODOTTI DELLE FILIERE DEL MADE IN ITALY E ORGANISMI DI CONTROLLO	
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

MACRO-FUNZIONE	MACRO PROCESSO	PROCESSO	
	D3 TURISMO E CULTURA	D3.1 INIZIATIVE A SOSTEGNO DEL TURISMO, DELLA CULTURA E DELLE ECCELLENZE TERRITORIALI	
	D4 ORIENTAMENTO AL MONDO DEL LAVORO E ALLE 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 TUTELA DELLA LEGALITÀ E CONTRASTO ALLA CRIMINALITÀ	
		D6.4 OSSERVATORI ECONOMICI E RILEVAZIONI STATISTICHE	
	MAGGIORAZIONE DIRITTO ANNUALE	E1 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DEL DIRITTO ANNUALE	E1.1 DOPPIA TRANSIZIONE DIGITALE ED ECOLOGICA
			E1.4 INTERNAZIONALIZZAZIONE
			E1.5 TURISMO
ALTRI SERVIZI CAMERALI	F1 ALTRI SERVIZI AD IMPRESE E TERRITORIO	F1.1 VALORIZZAZIONE PATRIMONIO CAMERALE	
		F1.2 ALTRI SERVIZI DI ASSISTENZA E SUPPORTO ALLE IMPRESE IN REGIME DI LIBERO MERCATO	
FUORI PERIMETRO	Z1 EXTRA	Z1.1 ATTIVITÀ FUORI PERIMETRO	

1.3. Descrizione della struttura organizzativa

In questa sezione viene fornita una rappresentazione della struttura organizzativa della Camera di Commercio di Pistoia-Prato ed in particolare vengono descritti i seguenti elementi:

- Organi dell'ente;
- Organigramma
- Livelli organizzativi.

1.3.1 Organi

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della CCIAA di Pistoia – Prato:

- a) il **Consiglio**, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle associazioni a tutela degli interessi dei consumatori, a uno delle organizzazioni sindacali dei lavoratori e a uno in rappresentanza dei liberi professionisti. Il Consiglio si è insediato in data **30 settembre 2020**.
Di seguito se ne riporta la composizione:

CONSIGLIO		
Nome	Cognome	Settore
Dalila	Mazzi	PRESIDENTE - Industria
Paolo	Giorgi	Agricoltura
Argeo	Bartolomei	Altri settori
Davide	Trane	Altri settori
Simone	Balli	Artigianato
Nara	Bocini	Artigianato
Luca	Giusti	Artigianato
Cristina	Pacini	Artigianato
Leandro	Vannucci	Artigianato
Rolando	Galli	Commercio
Roberta	Innocenti	Commercio
Pier Luigi	Lorenzini	Commercio
Donatella Antioca	Moica	Commercio
Tiziano	Tempestini	Commercio
Denisa Sira	Domenichelli	Consumatori
Tommaso	Signorini	Cooperative
Stefania	Bartoli	Credito e assicurazioni
Elena	Calabria	Industria
Marcello	Gozzi	Industria
Federica	Landucci	Industria
Daniele	Matteini	Industria

CONSIGLIO		
Nome	Cognome	Settore
Daniele	Gioffredi	OOSS
Alessio	Colomeiciuc	Professionisti
Patrizia Elisabetta	Benelli	Servizi alle imprese
Mauro	Lassi	Servizi alle imprese
Tiziana	Sicilia	Servizi alle imprese
Federico	Albini	Trasporto e spedizioni
Tommaso	Gei	Turismo

- b) la **Giunta**, organo esecutivo dell'Ente, composta dal Presidente e da cinque membri è stata eletta dal Consiglio camerale in data **21 ottobre 2020**. Di seguito se ne riporta la composizione:

GIUNTA		
Nome	Cognome	Settore
Dalila	Mazzi	PRESIDENTE – Industria
Paolo	Giorgi	Agricoltura
Luca	Giusti	Artigianato
Rolando	Galli	Commercio
Elena	Calabria	Industria
Mauro	Lassi	Servizi alle imprese

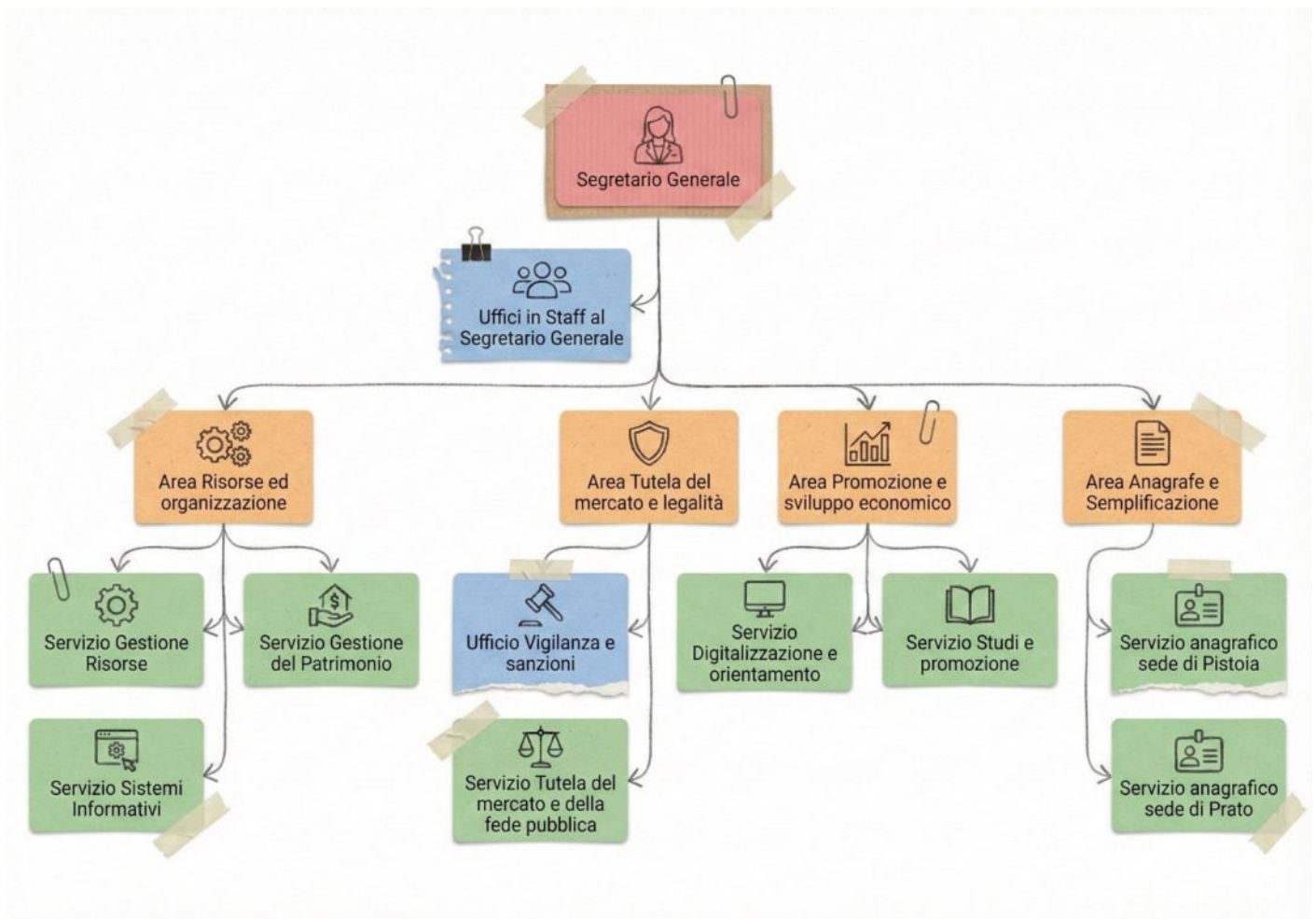
- c) il Presidente **Dalila Mazzi** che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della CCIAA, e presiede il Consiglio e la Giunta.
- d) il **Collegio dei Revisori dei conti**, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti. Di seguito se ne riporta la composizione.

COLLEGIO DEI REVISORI		
Giovanni	Piras	PRESIDENTE
Chiara	Lesti	Collegio dei Revisori
Andrea	Niccolai	Collegio dei Revisori

L'Ente si avvale, inoltre, dell'**Organismo indipendente di valutazione** della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance. L'OIV della Camera di Commercio di Pistoia-Prato è il Dott. Iacopo Cavallini.

1.3.2. Organigramma

La Camera di Commercio di Pistoia-Prato è articolata in Aree dirigenziali, ciascuna delle quali è affidata ad una posizione dirigenziale. Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi ed i Servizi in Uffici.



1.3.3 Livelli Organizzativi

La CCIAA di Pistoia-Prato conta attualmente **79 dipendenti** di cui:

- 4 di categoria dirigenziale;
- 26 Area Funzionari e EQ;
- 39 Area Istruttori;
- 10 Area Operatori Esperti.

I dipendenti part time sono 9.

Di seguito si riportano alcune elaborazioni sulla composizione del personale e sulla distribuzione tra Aree dirigenziali ed uffici.

Dotazione di personale per Aree contrattuali			
	Uomini	Donne	Totale
Segretario Generale		1	1
Dirigenti	2	1	3
Area Funzionari EQ	13	13	26
Area Istruttori	13	26	39
Area Operatori Esperti	3	7	10
TOTALE	31	48	79

Dotazione del personale per Area dirigenziale (esclusi i dirigenti)*		
		Personale a tempo indeterminato
Staff	Uffici di Staff al Segretario Generale	5,4
Area 1	Risorse e organizzazione	22,0
Area 2	Tutela del mercato e legalità	9,8
Area 3	Promozione e Sviluppo Economico	8,8
Area 4	Anagrafe e semplificazione	26,7
TOTALE		72,8

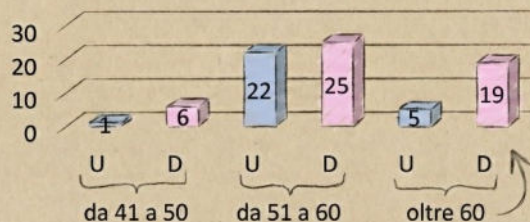
** Valori espressi in FTE*

Ampiezza media delle unità organizzative (esclusi dirigenti e capi servizio)*

Area	Ufficio	N. personale
Staff	Controllo di gestione	0,9
	Relazioni esterne	2,0
	Segreteria Generale	2,0
	Affari Generali e Composizione Negoziata	0,5
Risorse e organizzazione	Risorse umane	3,0
	Provveditorato	3,4
	Ragioneria	3,0
	Diritto annuale	3,6
	Tecnico	2,5
	Supporto e sviluppo informatico	2,0
	Protocollo informatico	1,5
Tutela del mercato e legalità	Vigilanza e sanzioni	2,0
	ADR sede di Pistoia	3,0
	ADR sede di Prato	1,8
	Tutela del mercato e OCC	-
	Ambiente	1,0
	Metrologia	1,0
Promozione e sviluppo economico	Tutela della proprietà industriale	1,3
	Transizione digitale e energetica - PID	1,0
	Orientamento al lavoro e alle professioni	1,5
	Studi e informazione economica	1,0
	Internazionalizzazione	1,0
	Turismo e cultura	1,0
Anagrafe e semplificazione	Albi e ruoli - Leggi speciali - accertamento sanzioni	2,0
	RI e REA PT	4,3
	Sportelli polifunzionali PT	4,3
	Albi e ruoli - Leggi speciali	3,5
	RI e REA PO	4,7
	Sportelli polifunzionali PO	7,0
Media di personale per Unità Organizzativa		2,3

* Valori espressi in FTE

Classificazione del personale per genere ed età



Composizione del personale per età e tipo di presenza



1.4. Le risorse economiche disponibili

In questo paragrafo viene delineato 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 (*ratios*) che consentono di valutare la sostenibilità economica, la solidità patrimoniale e la salute finanziaria della Camera di Commercio di Pistoia-Prato.

Prendendo a riferimento gli ultimi bilanci consuntivi, l'andamento della gestione della Camera di Commercio di Pistoia-Prato ha sempre visto dei risultati positivi; anche a preconsuntivo 2025 è stato previsto un risultato positivo mentre per l'esercizio 2026 la perdita risultante a preventivo risulta piuttosto consistente.

L'equilibrio e la solidità patrimoniale dell'Ente camerale non risultano tuttavia compromessi in quanto la copertura del disavanzo economico sarà effettuata con il ricorso all'utilizzo degli avanzi patrimonializzati disponibili derivanti dalla somma degli avanzi delle due Camere accorpate e dai risultati positivi conseguiti negli esercizi precedenti e presumibilmente anche nel 2025.

Principali risultanze del Conto economico (anni 2022-2026)

	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024	Preconsuntivo Anno 2025	Preventivo Anno 2026	
Diritto annuale	7.995.410,45	8.486.529,97	8.224.349,18	8.198.340,81	8.058.500,00	
Diritti di segreteria	3.011.483,07	3.487.584,48	3.210.484,76	3.204.721,00	3.145.960,00	
Contributi e trasferimenti	355.837,45	6.816.398,88	1.309.138,25	1.333.050,29	600.800,00	
Proventi da gestione di servizi	147.479,57	216.721,15	363.208,95	293.455,96	292.570,00	
Variazioni rimanenze	-4.403,44	-9797,06	14.382,83	-13.156,63	0,00	
Proventi correnti	11.505.807,10	18.997.437,42	13.121.563,97	13.016.411,43	12.097.830,00	
Personale	-4.865.468,74	-4.851.184,42	-4.694.076,10	-4.870.678,85	-5.051.227,40	
Costi di funzionamento	Quote associative	-451.043,60	-458.325,94	-498.025,34	-521.660,26	-511.500,00
	Organi istituzionali	-39.372,86	-175.845,44	-183.549,61	-183.800,00	-208.800,00
	Altri costi di funzionamento	-2.231.078,12	-1.818.953,94	-1.895.514,73	-2.482.133,91	-2.559.400,00
Interventi economici	-1.047.586,54	-8.357.480,65	-2.294.359,90	-2.675.244,04	-1.519.650,78	
Ammortamenti e accantonamenti	-3.325.094,23	-4.301.334,98	-3.987.258,05	-3.016.860,00	-3.066.810,00	
Oneri correnti	-11.959.644,09	-19.963.125,37	-13.552.783,73	-13.750.377,06	-12.917.388,18	
Risultato Gestione corrente	-453.836,99	-965.687,95	-431.219,76	-733.965,63	-819.558,18	
Risultato Gestione finanziaria	227.612,77	147.875,62	157.717,61	155.284,40	139.565,00	

	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024	Preconsuntivo Anno 2025	Preventivo Anno 2026
Risultato Gestione straordinaria	364.953,71	1.078.205,62	641.087,40	846.112,79	0,00
Rettifiche Attivo patrimoniale	-662,06				
Risultato economico della gestione	138.067,43	260.393,29	367.585,25	267.431,56	-679.993,18

L'analisi patrimoniale evidenzia una struttura patrimoniale equilibrata, in crescita costante e una buona capacità di autofinanziamento. Non sono presenti Debiti di finanziamento e si evidenzia che il Passivo Fisso per la Camera è prevalentemente rappresentato dal fondo TFR per il personale dipendente.

Attivo dello Stato patrimoniale (anni 2022-2026)

	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024	Preconsuntivo Anno 2025	Preventivo Anno 2026
Immobilizzazioni immateriali	14.238,75	16.596,50	13.351,52	16.691,52	10.191,52
Immobilizzazioni materiali	26.133.605,25	25.732.306,54	24.968.485,21	24.411.032,66	23.903.030,92
Immobilizzazioni finanziarie	5.003.882,72	4.960.971,33	4.804.701,80	4.573.286,92	4.503.286,92
IMMOBILIZZAZIONI TOTALI	31.151.726,72	30.709.874,37	29.786.538,53	29.001.011,10	28.416.509,36
Crediti di funzionamento	1.792.113,71	1.522.704,66	1.136.383,08	1.256.500,00	703.000,00
Disponibilità liquide	23.029.511,25	32.105.101,79	33.479.583,99	31.700.000,00	28.373.034,96
Rimanenze	64.570,86	54.773,80	69.156,63	68.326,40	50.000,00
ATTIVO CIRCOLANTE	24.886.195,82	33.682.580,25	34.685.123,70	33.024.826,40	29.126.034,96
Ratei e risconti attivi	13.921,25	14.200,61	15.025,95	10.000,00	10.000,00
TOTALE ATTIVO	56.051.843,79	64.406.655,23	64.486.688,18	62.035.837,50	57.552.544,32

Passivo e Patrimonio netto (anni 2022-2026)

	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024	Preconsuntivo Anno 2025	Preventivo Anno 2026
Debiti di finanziamento	-	-	-	-	-
Trattamento di fine rapporto	5.818.789,81	6.047.096,53	5.932.647,06	6.092.887,06	6.357.587,06
Debiti di funzionamento	3.307.109,72	10.338.331,54	10.613.892,69	8.260.527,00	4.335.527,00

	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024	Preconsuntivo Anno 2025	Preventivo Anno 2026
Fondi per rischi e oneri	1.613.188,08	2.372.600,18	1.976.573,08	1.563.000,00	1.450.000,00
Ratei e risconti passivi	131.302,84	206.779,35	209.872,83	120.000,00	90.000,00
TOTALE PASSIVO	10.870.389,45	18.964.807,60	18.732.985,66	16.036.414,06	12.233.114,06

Avanzo patrimoniale	43.981.514,44	44.119.581,87	44.379.975,16	44.747.560,41	45.014.991,97
Riserva di partecipazioni	1.061.872,47	1.061.872,47	1.006.142,11	984.431,47	984.431,47
Risultato economico dell'esercizio	138.067,43	260.393,29	367.585,25	267.431,56	-679.993,18
PATRIMONIO NETTO	45.181.454,34	45.441.847,63	45.753.702,52	45.999.423,44	45.319.430,26

Rappresentazione dei principali indicatori di bilancio - Pareto:

		2022	2023	2024	2025	2026	MEDIA NAZIONALE (2024)	CLUSTER DIMENSIONALE
SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	Equilibrio Economico nella gestione corrente Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti	103,94%	105,08%	103,29%	105,64%	106,77%	103,27%	101,68%
	Equilibrio Economico al netto del Fondo di Perequazione Misura la capacità della CCIAA di restare in equilibrio economico senza ricorrere al meccanismo del Fondo Perequativo	104,35%	105,03%	102,92%	108,76%	107,35%	102,48%	100,98%
	Incidenza Diritto Annuale su proventi correnti Misura l'incidenza delle entrate per diritto annuale sul totale dei proventi	61,02%	34,71%	53,75%	54,50%	58,15%	59,00%	59,06%
SALUTE FINANZIARIA	Indice di liquidità immediata Misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate agli impegni di breve periodo	469,36%	253,01%	266,46%	323,39%	491,28%	213,54%	240,90%
	Margine di struttura finanziaria Misura la capacità dell'ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve	505,79%	264,99%	275,49%	336,18%	503,43%	247,30%	298,96%
	Indice di struttura primario Misura la capacità dell'ente camerale di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio	145,41%	147,97%	153,61%	158,61%	159,48%	146,15%	169,57%

L'analisi dei principali indicatori di bilancio (fonte: Pareto 2024) e la loro evoluzione negli ultimi anni consentono di evidenziare quanto segue:

- un buon equilibrio economico complessivo, favorito prevalentemente dai buoni risultati della gestione finanziaria e straordinaria. Sulla gestione corrente incidono in modo significativo le poste per ammortamenti e per accantonamento per svalutazione crediti diritto annuale, che determinano un irrigidimento del conto economico;
- il diritto annuale costituisce naturalmente il principale canale di finanziamento delle attività camerali, contribuendo alla formazione dei proventi stessi per una quota mediamente oltre al 50% sul totale dei proventi, ad eccezione dell'anno 2023 in cui tale percentuale risulta inferiore per l'introito dei contributi previsti dal DM 05.08.2022 da ridistribuiti a sostegno delle imprese;
- un'ottima capacità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide;
- gli ottimi margini di struttura rassicurano in merito all'equilibrio finanziario dell'Ente camerale nel medio periodo evidenziando altresì una struttura patrimoniale equilibrata e in crescita costante;
- un'ottima sostenibilità degli investimenti previsti interamente finanziabili con capitale proprio.

Dall'analisi di benchmarking (realizzata sui risultati del Progetto Pareto di Unioncamere Nazionale, anno 2024) per media nazionale e cluster omogeneo, si rileva come i principali indicatori di sostenibilità economica si assestino in linea con le medie nazionali e di cluster mentre quelli di salute finanziaria e strutturale dell'Ente siano ampiamente positivi e spesso molto superiori alla media di riferimento.

Camera di Commercio di Pistoia-Prato: Identità dell'Amministrazione

MISSION E OBIETTIVI STRATEGICI



Ente Pubblico al servizio delle imprese

Nata nel 2020 dall'accorpamento delle precedenti Camere, la CCIAA di Pistoia-Prato promuove lo sviluppo dell'economia locale e supporta le imprese secondo il principio di sussidiarietà



Ambito 1: Promozione e sostegno alla competitività

- Obiettivi:
1. Digitalizzazione e innovazione
 2. Internazionalizzazione
 3. Cultura e turismo
 4. Sostenibilità ed economia circolare
 5. Imprenditorialità e lavoro
 6. Legalità e mercato



Ambito 2: Semplificazione amministrativa

- Obiettivo:
7. E-government per la competitività delle imprese



Ambito 3: Ottimizzazione della struttura

- Obiettivo:
8. Ottimizzazione organizzativa e gestionale



4 Organi di governo per indirizzo e controllo

La guida dell'Ente è affidata a: Consiglio (organo di indirizzo), Giunta (organo esecutivo), Presidente (rappresentanza legale) e Collegio dei Revisori dei Conti (controllo).

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

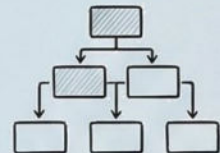
48
DONNE



31
UOMINI

79 dipendenti al servizio del territorio

Il personale è composto per la maggioranza da donne (48 su 79) e include 9 dipendenti part-time



Un'organizzazione articolata su più livelli

La struttura operativa è suddivisa gerarchicamente in Aree dirigenziali, che a loro volta si suddividono in Servizi e Uffici.

LE ATTIVITÀ PRINCIPALI (MAPPA DEI PROCESSI)



Governo Camerale
Pianificazione, gestione organi e comunicazione



Le Macro-Funzioni dell'Ente

Le attività sono raggruppate in macro-funzioni che coprono tutti gli aspetti operativi e strategici della Camera di Commercio

Processi di Supporto
Gestione risorse umane, finanziarie e patrimonio



Trasparenza, Semplificazione e Tutela
Gestione Registro Imprese, tutela proprietà industriale e del consumatore.

Sviluppo della Competitività

Servizi per digitalizzazione, internazionalizzazione, turismo e sostenibilità



SOLIDITÀ ECONOMICA E FINANZIARIA



Equilibrio economico sostenibile

La gestione storica presenta risultati positivi e la copertura di eventuali disavanzi è garantita dagli avanzi patrimonializzati disponibili



50%+
Il diritto annuale è la fonte primaria di finanziamento

Questa entrata costituisce mediamente oltre il 50% del totale dei proventi correnti, assicurando la sostenibilità delle attività camerali



Salute finanziaria e strutturale superiore alla media

Gli indicatori di liquidità e struttura finanziaria sono molto positivi, spesso superiori alla media nazionali e di cluster (Fonte: Progetto Pareto 2024).



Patrimonio netto di oltre 45 milioni di euro

Lo stato patrimoniale evidenzia una struttura equilibrata, in costante crescita e senza debiti di finanziamento

SEZIONE 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

L'analisi del contesto è un momento cruciale per qualsiasi Pubblica Amministrazione che voglia pianificare efficacemente le proprie attività e definire la propria architettura organizzativa. Questo processo non si limita a orientare la **programmazione interna**, ma ha un impatto significativo anche sull'ambiente socio-economico, sul contesto territoriale e sulla struttura organizzativa specifica dell'Ente.

Questa sezione mira a fornire una visione complessiva del contesto operativo della Camera di Commercio di Pistoia-Prato, in piena coerenza con le informazioni già presenti nella Relazione previsionale e programmatica. L'obiettivo primario è **delineare i vincoli e le opportunità derivanti dall'ambiente esterno**.

Per essere di alta qualità, l'analisi deve sapersi concentrare sui fenomeni che influenzano in modo determinante le strategie dell'Amministrazione. Per tale ragione, si prendono in esame le principali variabili socio-economiche che sono rilevanti per gli interessi e le attività della Camera di Commercio. Avere a disposizione dati strutturati sul contesto operativo permette infatti di **affinare la programmazione interna**, individuando le modalità e le caratteristiche di intervento più idonee e garantendo così una maggiore **efficacia d'impatto**.

Nonostante il Piano Tipo ministeriale non la preveda esplicitamente, questa sezione è stata ritenuta essenziale per la stesura del presente documento e svolge una funzione introduttiva e trasversale all'intero Piano integrato.

In un'ottica di integrazione dei contenuti, si è deciso di arricchire la panoramica socio-economica generale con approfondimenti tematici specifici. In particolare, l'analisi del profilo criminologico del territorio di riferimento - originariamente prevista nella sotto-sezione relativa ai "Rischi corruttivi e trasparenza" del Piano Tipo - è stata **strategicamente** collocata in questa sede.

2.1. Scenario socio-economico di riferimento

L'obiettivo di questa sotto-sezione è analizzare l'economia e la composizione demografica delle imprese nelle province di Pistoia e Prato.

2.1.1. La congiuntura nell'area Pistoia-Prato

L'andamento della produzione industriale nelle province di Pistoia e Prato nei primi due trimestri del 2025 è rimasto debole, con valori stagionalmente aggiustati inferiori alla media nazionale, nonostante un leggero recupero rispetto alle contrazioni di fine 2024.

2.1.1.1. Produzione industriale

Provincia di Pistoia

Nel secondo trimestre 2025, la provincia di Pistoia ha registrato una forte flessione della produzione del -4,1% rispetto allo stesso periodo del 2024.

Settori chiave in contrazione:

- **Metalmecanica:** cala del -3,8%, venendo meno il supporto che aveva precedentemente bilanciato altri settori.

- **Tessile:** mostra continue difficoltà con un calo del -6,8%, a causa della forte diminuzione degli ordini interni ed esteri.
- **Cuoio e calzature:** la contrazione è severa (-12,4%), senza segnali immediati di ripresa.
- **Chimica, plastica e gomma:** segue il trend negativo iniziato nel 2024 con un calo del -6,3%.
- **Industria del mobile:** cala del -3,2%.

Settori in controtendenza:

- **Articoli di abbigliamento:** cresce significativamente (+4,3% nel secondo trimestre), spinta dal miglioramento del portafoglio ordini estero.
- **Carta-cartotecnica:** in crescita (+5,1%).
- **Trasformazione alimentare:** sostanziale stabilità (+0,6%).

PROVINCIA DI PISTOIA: Indicatori congiunturali nell'industria manifatturiera (Var. tendenziali annue)			
	2024	2025	
		(q1)	(q2)
PRODUZIONE	-3,4	-3,4	-4,1
Alimentare	+2,3	+4,8	+0,6
Tessile	-8,1	-4,1	-6,8
Abbigliamento e maglieria	-9,2	+2,3	+4,3
Cuoio e calzature	-17,9	-11,1	-12,4
Mobile	-2,0	-7,4	-3,2
Meccanica	+4,4	-0,5	-3,8
Chimica e plastica	-3,1	-3,6	-6,3
Carta e cartotecnica	-2,7	-0,5	+5,1
Altro	-0,3	-11,1	-6,6
ORDINI ESTERO	-1,5	+4,1	-5,7
ORDINI ITALIA	-4,0	-8,8	+2,0
EXPORT MANIFATT.	-5,7	-2,9	+1,7
PREVISIONI OCCUPAZIONE⁽¹⁾	+3,2	+7,2	+10,8

⁽¹⁾ saldo risposte: "in aumento" - "in diminuzione"
Elaborazioni su dati CTN - Confindustria Toscana Nord e ISTAT (2025)

Provincia di Prato

La produzione industriale aggregata a Prato è rimasta su ritmi bassi, simili a quelli di fine 2024, registrando un calo del -2,9% nel secondo trimestre 2025, inferiore al dato di Pistoia ma comunque peggiore della media italiana (-1,3%).

- **Settore Tessile:** la filiera ha chiuso il secondo trimestre con una flessione contenuta del -2,5%, risultato migliore rispetto alle attese e in linea con l'andamento nazionale.
- **Tessuti:** aumentano del +2,9%, con performance migliori nei lanifici non destinati all'abbigliamento e nelle aziende più grandi.
- **Filati:** diminuiscono del -4,5% a causa del calo degli ordini sia interni che esteri.
- **Metalmeccanica:** continua la caduta con una diminuzione della produzione del -10,4% (principalmente macchinari per l'industria tessile) e un calo della raccolta ordini del -7,7%.
- **Articoli di abbigliamento e maglieria:** dopo diversi trimestri difficili, si intravedono segnali di ripresa (+2,7%), grazie soprattutto alla domanda estera, in linea con Pistoia.

PROVINCIA DI PRATO: Indicatori congiunturali nell'industria manifatturiera (Var. tendenziali annue)			
	2024	2025	
		(q1)	(q2)
PRODUZIONE	-7,4	-3,0	-2,9
Tessile	-8,0	-1,1	-2,5
Filati	-4,3	-4,9	-4,5
Tessuti	-5,8	+4,2	+2,9
Abbigliamento e maglieria	-13,6	-11,2	+2,7
Meccanica	-9,3	-15,4	-10,4
Altro	+0,4	-0,2	-2,3
ORDINI ESTERO	-4,1	-2,1	-0,9
ORDINI ITALIA	-8,3	-5,9	-3,3
EXPORT MANIFATT.	-0,1	-2,6	-1,3
PREVISIONI OCCUPAZIONE⁽¹⁾	+0,6	-0,4	-4,7

⁽¹⁾ saldo risposte: "in aumento" - "in diminuzione"
Elaborazioni su dati CTN - Confindustria Toscana Nord e ISTAT (2025)

2.1.1.2. Commercio estero

Nel primo semestre del 2025, il commercio estero delle province di Pistoia e Prato si è mosso in un contesto internazionale caratterizzato da debolezza economica e incertezza geopolitica. Nonostante un primo trimestre difficile, l'export complessivo dell'area ha mostrato una discreta tenuta.

Provincia di Pistoia

Le esportazioni di Pistoia hanno raggiunto i **940,9 milioni di euro**, registrando una flessione complessiva del **-1,3%** rispetto al primo semestre 2024.

- **Destinazioni:** il mercato comunitario assorbe circa il **73%** del totale. Tra i principali partner si notano flessioni verso la **Francia** (-2,4%) e la **Germania** (-1,6%), mentre si distingue l'aumento significativo verso la **Spagna** (+9,3%). Tra i mercati extra-UE, calano le esportazioni verso il **Regno Unito** (-16,2%) e il

Giappone (-18,6%), mentre gli **Stati Uniti** tengono (+1,3%). L'aggregato **BRICS** cresce del **+15,4%**, nonostante i cali verso Cina (-20,9%) e Russia (-5,0%).

- **Settori:** la filiera delle **piante vive** resta il principale comparto (234,1 milioni di euro), ma continua la flessione (-2,7%). Segnali di crescita si registrano nell'**alimentare** (+10,7%), nelle **altre macchine per impieghi speciali** (+23,7%) e nel **cuoio e pelletteria** (+31,6%). Continuano le difficoltà per **calzature** (-19,9%), **mobili** (-17,0%) e **motori, generatori e trasformatori elettrici** (-10,0%).

PROVINCIA DI PISTOIA					
Principali prodotti esportati					
(mln. €, var. tendenziali annue e % su totale esportazioni)					
	2024	Gen. -Giu. 2025			
	(Var. %)	(mln. €)	(Var. %)	(% su tot.)	(% su ITA)
AA013-Piante vive	0,2	234,1	-2,7	24,9	34,7
CG222-Articoli in materie plastiche	-0,3	62,5	-1,3	6,6	0,8
CA108-Altri prodotti alimentari	9,0	60,5	10,7	6,4	0,9
CB139-Altri prodotti tessili	-0,9	45,1	-7,4	4,8	1,8
CB152-Calzature	-2,3	44,5	-19,9	4,7	0,8
CC172-Articoli di carta e di cartone	11,4	35,1	0,4	3,7	1,6
CB141-Articoli di abbigliamento	-8,8	33,3	19,9	3,5	0,3
CM310-Mobili	-15,9	27,3	-17,0	2,9	0,5
CB151-Cuoio, borse e pelletteria	9,6	27,2	31,6	2,9	0,4
CA103-Frutta e ortaggi lavorati e conservati	-2,6	27,0	24,0	2,9	0,9
CI271-Motori, gener.ri e trasform.ri elettrici	25,7	24,0	-10,0	2,5	0,4
CK289-Altre macchine per impieghi speciali	-10,8	23,9	23,7	2,5	0,2

Elaborazioni su dati ISTAT (2025)

Provincia di Prato

Il valore complessivo delle esportazioni di Prato è stato di **1.607,3 milioni di euro**, con una flessione contenuta del **-1,9%**, migliore rispetto alle attese iniziali.

- **Destinazioni:** la quasi totalità dei principali mercati di sbocco ha registrato un calo. L'area euro flette del **-1,2%**, con riduzioni verso **Francia** (-5,0%), **Spagna** (-3,4%) e **Germania** (-0,5%). Più marcata la riduzione verso mercati extra-UE come **Stati Uniti** (-6,8%), **Cina** (-22,3%) e **Russia** (-23,9%). Variazioni positive si rilevano solo verso il **Regno Unito** (+2,2%) e il **Giappone** (+1,6%).
- **Settori:** il comparto **moda** domina l'export, rappresentando circa il **75%** del totale. All'interno della filiera, gli **articoli di abbigliamento** (+0,3%) e gli **articoli di maglieria** (+5,4%) recuperano terreno. I **tessuti** sono stabili (-0,1%), mentre prosegue la contrazione, ormai da oltre due anni, per i **filati** (-9,7%). Tra gli altri comparti, crescono significativamente le **macchine utensili** (+23,5%) e i **prodotti in materie plastiche** (+10,6%). Al contrario, si registrano forti contrazioni nelle **macchine per impieghi speciali** (soprattutto tessili, -10,1%) e nei **prodotti chimici e farmaceutici** (-7,3%).

PROVINCIA DI PRATO					
Principali prodotti esportati					
(mln. €, var. tendenziali annue e % su totale esportazioni)					
	2024	Gen. -Giu. 2025			
	(Var. %)	(mln. €)	(Var. %)	(% su tot.)	(% su ITA)
CB141-Articoli di abbigliamento	5,7	526,8	0,3	32,8	4,8
CB132-Tessuti	-7,1	309,4	-0,1	19,3	16,2
CB143-Articoli di maglieria	-1,8	133,1	5,4	8,3	7,1
CB139-Altri prodotti tessili	-6,4	128,0	-3,8	8,0	5,0
CF212-Medicinali e preparati farmaceutici	-0,5	91,6	-11,9	5,7	0,3
CB131-Filati di fibre tessili	-15,0	69,0	-9,7	4,3	10,1
CK289-Altre macchine per impieghi speciali	2,3	53,6	-10,1	3,3	0,5
CK284-Macchine utensili	17,5	30,2	23,5	1,9	0,9
CG222-Articoli in materie plastiche	4,3	27,0	10,6	1,7	0,4
CE201-Prodotti chimici, plastiche e gomma	87,7	24,2	-26,9	1,5	0,3
CB152-Calzature	39,6	20,0	49,3	1,2	0,3
CC171-Pasta-carta, carta e cartone	98,3	17,3	13,4	1,1	0,8

Elaborazioni su dati ISTAT (2025)

2.1.2. Focus: La demografia imprenditoriale

Al termine del secondo trimestre 2025, la consistenza complessiva delle imprese attive nelle province di Pistoia e Prato ammonta a **56.496 unità**. Di queste, **27.064** hanno sede legale a Pistoia e **29.432** a Prato. La variazione tendenziale aggregata è **leggermente positiva (+0,4%)**, un risultato che continua a essere migliore rispetto sia alla media regionale della Toscana (-0,4%) che a quella nazionale (0,6%). Tale andamento è il frutto di una sostanziale tenuta in provincia di Pistoia (-0,1%) e di un leggero incremento in provincia di Prato (+0,7%).

2.1.2.1. Tendenze settoriali in provincia di Pistoia

A Pistoia, persiste la flessione nel settore **agricolo** (-1,8%) e nel comparto **manifatturiero** totale (-2,9%), che vede cali in quasi tutti i settori di specializzazione: spiccano la **carta, cartotecnica e stampa** (-5,5%), la **moda** (-3,8%), la **trasformazione alimentare** (-3,7%) e il **legno e mobile** (-3,6%). Più contenute ma negative sono le flessioni nella **meccanica** (-2,8%) e nell'industria **chimico-farmaceutica, plastica e gomma** (-1,1%).

Viceversa, si registra un saldo aggregato positivo nelle **altre industrie e public utilities** (+1,1%). Il settore delle **costruzioni** prosegue lo sviluppo (+1,4%), trainato in particolare dall'aumento delle imprese specializzate in lavori di completamento e finitura (+1,9%). Nei servizi, si osserva un calo nel **commercio** (-1,0%) e nei **servizi turistici, di alloggio e ristorazione** (-2,0%), con una contrazione pronunciata dei servizi di somministrazione (-3,7%) compensata dalla crescita delle strutture ricettive (+4,8%). La situazione è decisamente migliore nei **servizi alle imprese** (+2,0%, con 5.943 attive) e nei **servizi alla persona** (+3,3%, con 1.748 attive), con una crescita sostenuta nell'assistenza sociale e servizi sanitari privati (+6,4%).

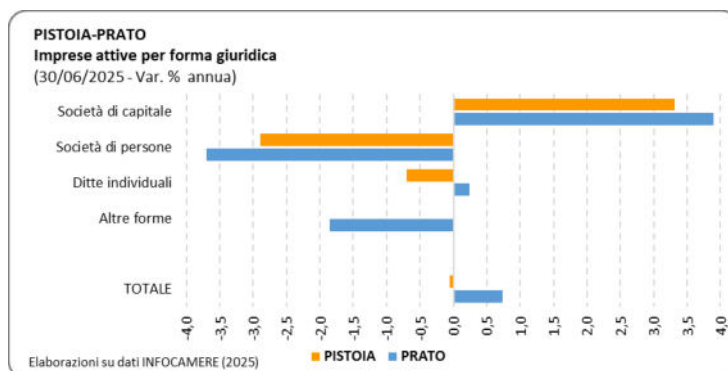
2.1.2.2. Tendenze settoriali in provincia di Prato

A Prato, la tenuta complessiva (+0,7%) è supportata dal buon andamento dell'**agricoltura** (+1,0%) e dal notevole sviluppo del **terziario**. La crescita è particolarmente sostenuta nei **servizi avanzati di supporto alle imprese** (+4,0%), nei **servizi informatici e delle comunicazioni** (+3,5%) e nelle **attività finanziarie e assicurative** (+2,7%). Anche i **servizi alle persone** mostrano una variazione positiva (+2,5%). Le **costruzioni** (+0,5%), il **turismo** (+0,4%) e il **commercio** (+0,4%) risultano stabili o con variazioni modeste.

Nel **manifatturiero pratese** (-0,3% aggregato), si mantengono positivi solo le **confezioni di articoli di abbigliamento** (+1,4%) e la **meccanica ed elettronica** (-0,1%). Prosegue la flessione nella **chimica/plastica/gomma** (-3,4%), nella **carta/cartotecnica/stampa** (-1,7%) e nella fabbricazione di **articoli in pelle e simili** (-4,4%). Il settore più colpito è il **tessile** (-4,1% aggregato), con una diminuzione importante delle aziende specializzate nella produzione di tessuti e tessiture (-7,9%) e delle imprese di produzione filati e filature (-3,7%).

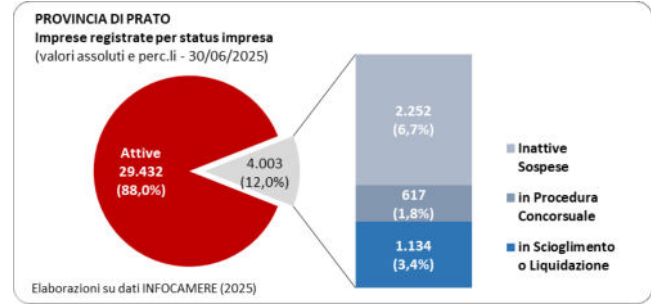
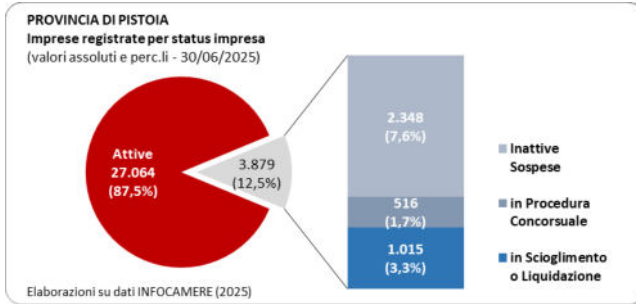
2.1.2.3. Dinamiche per forma giuridica e nati-mortalità

La tenuta imprenditoriale in entrambe le province è attribuibile allo sviluppo delle **società di capitale**, che a Pistoia crescono del +3,3% e a Prato del +3,9%. Tale dinamica compensa la persistente contrazione delle **società di persone** (-2,9% a Pistoia e -3,7% a Prato). Le **ditte individuali** mostrano una riduzione contenuta a Pistoia (-0,7%, 15.769 attive) e una stabilità a Prato (+0,2%, 16.061 attive).



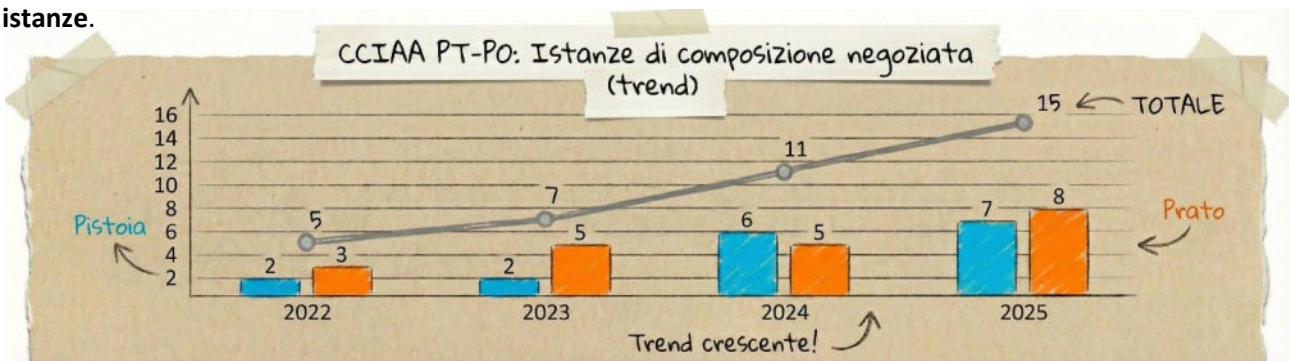
Riguardo alla **nati-mortalità**, il saldo tra iscritte e cessate nel secondo trimestre 2025 è positivo: **+95 a Pistoia** e **+223 a Prato**. Il tasso aggregato di crescita di Pistoia (+1,2%) è leggermente inferiore alle medie regionale (+1,9%) e nazionale (+1,4%), mentre quello di Prato (+2,7%) è sensibilmente migliore.

Infine, l'avvio di procedure di scioglimento e liquidazione nel trimestre è calato drasticamente in entrambe le province (**-34,2% a Pistoia** e **-55,7% a Prato**), con tassi di scioglimento annualizzati (9,7‰ a Pistoia e 9,8‰ a Prato) significativamente più bassi delle medie regionali e nazionali. Al contrario, le procedure avviate a seguito del **Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII)** sono aumentate: **44 a Pistoia** (+4,8%) e **40 a Prato** (+17,6%), con tassi trimestrali annualizzati (5,7‰ a Pistoia e 4,8‰ a Prato) leggermente superiori alle corrispondenti medie.



Al centro del Codice della crisi (CCII) vi è l'istituto della **Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa**, una procedura stragiudiziale, da attivare presso la Camera di Commercio territorialmente competente. La finalità del percorso negoziato è quella di fornire alle imprese in difficoltà strumenti per prevenire l'insorgenza di situazioni di crisi o per affrontare e risolvere tutte quelle condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che, pur rivelando l'esistenza di una crisi o di uno stato di insolvenza, appaiono reversibili.

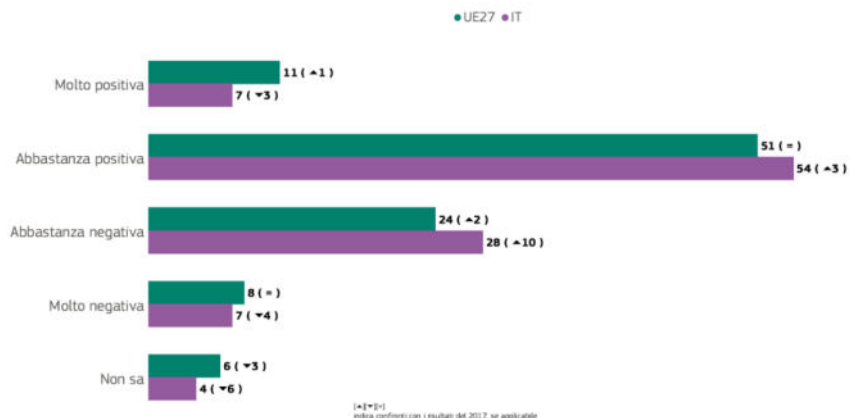
Secondo i dati elaborati da Unioncamere, quello della composizione negoziata è oggi il principale strumento di soluzione della crisi di impresa. Con riferimento alla Camera di Commercio di Pistoia-Prato, i numeri mostrano un incremento costante di domande nel territorio di riferimento, per un totale complessivo di **38 istanze**.



2.1.3. L'Intelligenza Artificiale e il futuro del lavoro 🤖

Sulla base dei dati ricavabili dall'Eurobarometro, cioè dallo strumento di sondaggio dalla Commissione europea (vedi *infra* paragrafo 2.2.1.5.), la maggior parte delle persone in Europa ritiene che le tecnologie digitali, compresa l'intelligenza artificiale, abbiano un impatto positivo sul loro lavoro, sull'economia, sulla società e sulla qualità della vita. Il 62% degli europei considera positivamente i robot e l'IA sul lavoro e il 70% ritiene che migliori la produttività. Mentre la maggioranza sostiene l'utilizzo di robot e IA per prendere decisioni sul lavoro, l'84% degli europei ritiene che l'IA richieda una gestione attenta per proteggere la privacy e garantire la trasparenza sul posto di lavoro.

Facendo un raffronto tra i dati raccolti a livello nazionale e quelli ottenuti su base UE, il diagramma a fianco rappresenta quanto è valutato positivamente o negativamente l'utilizzo dell'intelligenza artificiale sul luogo di lavoro...



...mentre il grafico a fianco evidenzia quanto per gli intervistati sia positiva (o negativa) l'opinione in merito all'utilizzo delle tecnologie digitali, tra cui l'intelligenza artificiale, sul luogo di lavoro per alcune specifiche attività:



2.2. Profilo criminologico del territorio e attività di contrasto in essere

Garantire che l'Amministrazione sia **corretta, imparziale e trasparente** è cruciale per creare **valore pubblico effettivo**. Questo approccio non solo limita gli sprechi, ma orienta anche l'attività dell'ente verso risultati più concreti ed efficienti.



La presente sezione del PIAO è dedicata all'esame approfondito delle **dinamiche ambientali e contestuali** in cui opera la Camera di Commercio di Pistoia-Prato. L'obiettivo è identificare in che misura tali specificità territoriali possano favorire l'emergere di episodi di corruzione o cattiva gestione amministrativa.

È essenziale effettuare questa indagine per capire con precisione come e dove i rischi correlati a questi fenomeni potrebbero concretizzarsi all'interno dell'Ente, tenendo conto delle sue specifiche realtà operative.

In sintesi, le caratteristiche criminologiche, socio-culturali ed economiche del territorio rappresentano potenzialmente l'ambiente ideale (il "terreno fertile") per lo sviluppo e il manifestarsi di fenomeni corruttivi e/o di criminalità.

2.2.1. Il contesto internazionale, europeo e nazionale su corruzione e Stato di diritto

Contestualizzare a **livello internazionale** la lotta alla corruzione muove dal tentativo di individuare l'entità del fenomeno nel modo più preciso possibile, nonostante i numeri e il contesto territoriale globale.

L'associazione **Transparency International**¹, quale principale soggetto di riferimento nel settore, ha elaborato alcuni indici internazionali per valutare la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica, in Paesi di tutto il mondo.



L'**Indice di Percezione della Corruzione (CPI)**, elaborato annualmente da Transparency International, nasce nel 1995 ed è diventato il principale indicatore globale della corruzione nel settore pubblico. L'Indice assegna un punteggio a 180 Paesi e territori di tutto il mondo in base alla percezione della corruzione nel settore pubblico, utilizzando dati provenienti da 13 fonti esterne. Il punteggio finale è determinato in base a una scala che va da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita).

2.2.1.1. Il CPI 2024 in Italia

Il punteggio **dell'Italia** nel CPI 2024 è di 54 e colloca il Paese al 52° posto nella classifica globale e al 19° posto tra i 27 Paesi membri dell'Unione Europea. Nell'ambito di una tendenza alla crescita, con +14 punti dal 2012, il CPI 2024 segna il primo calo dell'Italia (-2).

Il sistema nazionale, negli ultimi tredici anni, ha innescato positivi cambiamenti in chiave anticorruzione: dalla Legge anticorruzione 190/2012 alla Legge 179/2017 per la tutela di coloro che segnalano reati o irregolarità (whistleblower) di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito del rapporto di lavoro, fino alla trasposizione della Direttiva europea sul Whistleblowing con il D.Lgs. 24/2023. Ancora, il ruolo dell'Autorità Nazionale



¹ Transparency International è un movimento globale che opera in oltre 100 Paesi per porre fine all'ingiustizia della corruzione. La sua missione è fermare la corruzione e promuovere la trasparenza, la responsabilità e l'integrità a tutti i livelli e in tutti i settori della società.

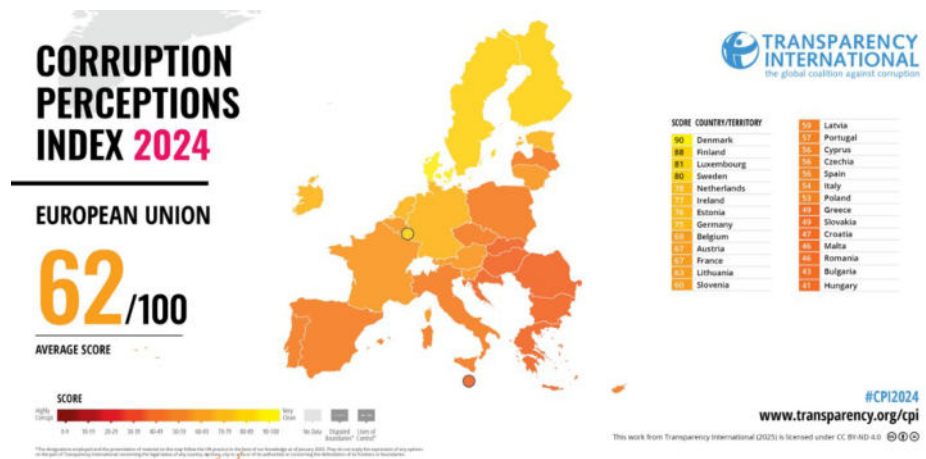
Anticorruzione che, negli ultimi anni, ha rafforzato la disciplina sugli appalti e creato un database pubblico che rappresenta un esempio regionale di rinnovata fiducia nei sistemi di trasparenza.

Tra i fattori che ancora incidono negativamente sulla capacità del sistema di prevenzione della corruzione nel settore pubblico: la mancanza di una regolamentazione in tema di conflitto di interessi nei rapporti tra pubblico e privato, l'assenza di una disciplina in materia di lobbying e **il perdurare del rinvio all'implementazione del registro dei titolari effettivi che potrebbe limitare l'efficacia delle misure anticiclaggio** (vedi *infra* un approfondimento sul tema).

“Prevenzione, regolamentazione e cooperazione sono le parole chiave per un’Europa e un’Italia che mettono al primo posto la lotta alla corruzione a tutti i livelli, a partire da quello culturale. In Europa, la Direttiva Anticorruzione è un’opportunità che non dobbiamo lasciarci sfuggire per migliorare gli standard anticorruzione dell’intera regione, delle Istituzioni europee e di ogni Stato membro. In Italia, la regolamentazione di questioni chiave come il conflitto di interessi e il lobbying sono il primo obiettivo di questa nuova stagione di cambiamento” ha dichiarato Michele Calleri, Presidente di Transparency International Italia.

2.2.1.2. Il CPI 2024 in Europa

Il CPI 2024 fotografa nel complesso un’Europa occidentale in cui, pur rimanendo la regione con il punteggio più alto (64), gli sforzi per combattere la corruzione sono fermi o in diminuzione. Le maggiori economie della regione (Francia e Germania) registrano un calo e persino quelle tradizionalmente più forti (Norvegia e Svezia) ottengono i loro punteggi più bassi. Questo stallo compromette la capacità di affrontare le sfide più urgenti: la **crisi climatica**, la questione dello Stato di diritto e l’efficienza dei servizi pubblici.



Per far fronte all’indebolimento degli sforzi anticorruzione, nel 2023, la Commissione europea ha proposto alcune misure per rafforzare gli strumenti a disposizione degli Stati membri dell’UE per combattere la corruzione. Prima fra tutte una Direttiva Anticorruzione che consentirebbe all’Unione Europea di consolidare il proprio ruolo nella lotta alla corruzione, armonizzando la legislazione anticorruzione degli Stati membri e rendendo obbligatoria nel diritto comunitario l’incriminazione per i reati previsti dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione (UNCAC).

2.2.1.3. Il CPI 2024 a livello globale

Il CPI 2024 rivela che in più di un decennio la maggior parte dei Paesi ha fatto pochi progressi nell’affrontare la corruzione. Oltre 120 Paesi coperti dal CPI, ovvero più di due terzi del campione, ottengono ancora un punteggio inferiore al punto medio della scala (50 su 100).

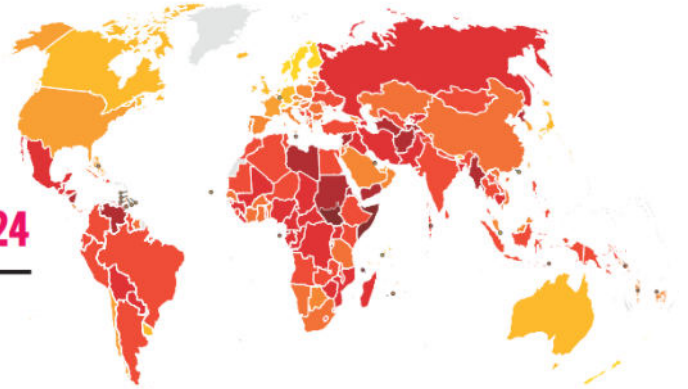
Per il settimo anno consecutivo la Danimarca rimane al vertice con 90 punti, seguita da vicino dalla Finlandia (88) e da Singapore (84). I punteggi più bassi nel CPI 2024 vanno ai Paesi più fragili e colpiti da conflitti come il Sud Sudan (8), la Somalia (9), il Venezuela (10), la Siria (12), la Libia (13), l'Eritrea (13) e lo Yemen (13).

Come negli anni precedenti, l'Europa Occidentale rimane la regione con il punteggio più alto (64). L'Africa subsahariana (33) e l'Europa orientale e l'Asia centrale (35) sono le regioni con il punteggio più basso. La media globale del CPI è di 43 e oltre la metà dei Paesi (56 per cento) ha un punteggio inferiore. Nell'ultimo decennio 24 Paesi hanno migliorato significativamente i loro punteggi e 32 Paesi hanno registrato riduzioni di rilievo rispetto a un decennio fa. La corruzione è strettamente legata a una delle più grandi sfide che l'umanità si trova ad affrontare attualmente: il **cambiamento climatico**.



INDICE PERCEZIONE CORRUZIONE 2024

Il livello di corruzione percepito in 180 Paesi e territori del mondo.



PUNTEGGIO/PAESE					
90	Denmark	67	Taiwan	53	Georgia
89	Finland	66	Bahrain	52	Poland
88	New Zealand	65	United States	51	Mauritius
84	Singapore	64	Israel	50	Malaysia
83	Switzerland	63	Chile	49	Yemen
82	Norway	62	Korea, South	48	Guinea
81	Sweden	61	Saudi Arabia	47	North Macedonia
80	Australia	60	Slovenia	46	Armenia
79	Iceland	59	Latvia	45	Cuba
78	Estonia	58	Qatar	44	Costa Rica
77	Ukraine	57	Saint Lucia	43	San Marino
76	Canada	56	Saudi Arabia	42	Portugal
75	Germany	55	Costa Rica	41	Kenya
74	Hong Kong	54	Botswana	40	Peru
73	Belgium	53	Portugal	39	Senegal
72	United Arab Emirates	52	Kenya	38	Japan
71	United Kingdom	51	Chad	37	United Kingdom
70	France	50	Czechia	36	Belgium
69	Denmark	49	Oman	35	Ukraine
68	Finland	48	Spain	34	Timor-Leste
67	New Zealand	47	Spain	33	Bulgaria
66	Singapore	46	United Arab Emirates	32	China
65	Switzerland	45	China	31	Fiji
64	Norway	44	Italy	30	Maldives
63	Sweden	43	Bahrain	29	Solomon Islands
62	Australia	42	Bahrain	28	Albania
61	Iceland	41	Georgia	27	Algeria
60	Estonia	40	Poland	26	Brazil
59	Ukraine	39	Mauritius	25	Malawi
58	Canada	38	Malaysia	24	Nepal
57	Germany	37	Yemen	23	Niger
56	Hong Kong	36	Guinea	22	Thailand
55	Belgium	35	North Macedonia	21	Turkey
54	United Arab Emirates	34	Armenia	20	Belarus
53	United Kingdom	33	Cuba	19	Bosnia and Herzegovina
52	France	32	Costa Rica	18	Kenya
51	Denmark	31	San Marino	17	Senegal
50	Finland	30	Portugal	16	Cameroon
49	New Zealand	29	Kenya	15	Iraq
48	Singapore	28	Peru	14	Madagascar
47	Switzerland	27	Senegal	13	Mexico
46	Norway	26	Japan	12	Nigeria
45	Sweden	25	United Kingdom	11	Ghana
44	Australia	24	Kenya	10	Guatemala
43	Iceland	23	Senegal	9	Myanmar
42	Estonia	22	Malawi	8	South Sudan
41	Ukraine	21	Nepal	7	Democratic Republic of the Congo
40	Canada	20	Niger	6	Egypt
39	Germany	19	Thailand	5	Yemen
38	Hong Kong	18	Turkey	4	Somalia
37	Belgium	17	Belarus	3	Eritrea
36	United Arab Emirates	16	Bosnia and Herzegovina	2	Venezuela
35	United Kingdom	15	Kenya	1	Sudan
34	France	14	Senegal	0	South Sudan
33	Denmark	13	Iraq	0	South Sudan
32	Finland	12	Madagascar	0	South Sudan
31	New Zealand	11	Mexico	0	South Sudan
30	Singapore	10	Nigeria	0	South Sudan
29	Switzerland	9	Ghana	0	South Sudan
28	Norway	8	Guatemala	0	South Sudan
27	Sweden	7	Myanmar	0	South Sudan
26	Australia	6	South Sudan	0	South Sudan
25	Iceland	5	Egypt	0	South Sudan
24	Estonia	4	Yemen	0	South Sudan
23	Ukraine	3	Somalia	0	South Sudan
22	Canada	2	Eritrea	0	South Sudan
21	Germany	1	Venezuela	0	South Sudan
20	Hong Kong	0	Sudan	0	South Sudan
19	Belgium	0	South Sudan	0	South Sudan
18	United Arab Emirates	0	South Sudan	0	South Sudan
17	United Kingdom	0	South Sudan	0	South Sudan
16	France	0	South Sudan	0	South Sudan
15	Denmark	0	South Sudan	0	South Sudan
14	Finland	0	South Sudan	0	South Sudan
13	New Zealand	0	South Sudan	0	South Sudan
12	Singapore	0	South Sudan	0	South Sudan
11	Switzerland	0	South Sudan	0	South Sudan
10	Norway	0	South Sudan	0	South Sudan
9	Sweden	0	South Sudan	0	South Sudan
8	Australia	0	South Sudan	0	South Sudan
7	Iceland	0	South Sudan	0	South Sudan
6	Estonia	0	South Sudan	0	South Sudan
5	Ukraine	0	South Sudan	0	South Sudan
4	Canada	0	South Sudan	0	South Sudan
3	Germany	0	South Sudan	0	South Sudan
2	Hong Kong	0	South Sudan	0	South Sudan
1	Belgium	0	South Sudan	0	South Sudan



#CPI2024

www.transparency.org/cpi

This work from Transparency International (2025) is licensed under CC BY-ND 4.0

Un numero enorme di persone in tutto il mondo subisce gravi conseguenze del riscaldamento globale, poiché i fondi destinati ad aiutare i paesi a ridurre le emissioni di gas serra e a proteggere le popolazioni vulnerabili vengono rubati o utilizzati in modo improprio. Allo stesso tempo, la corruzione sotto forma di indebita influenza ostacola le politiche volte ad affrontare la crisi climatica e provoca danni ambientali.

“Corruption is an evolving global threat that does far more than undermine development – it is a key cause of declining democracy, instability and human rights violations. The international community and every nation must make tackling corruption a top and long-term priority. This is crucial to pushing back against authoritarianism and securing a peaceful, free and sustainable world. The dangerous trends revealed in this year’s Corruption Perceptions Index highlight the need to follow through with concrete action now to address global corruption” ha dichiarato François Valérian, Presidente di Transparency International.

2.2.1.4. Lo Stato di diritto

Lo **Stato di diritto** è fondamentale per tutti i cittadini e le imprese dell'UE in quanto è una condizione preliminare per il rispetto di altri valori, garantisce che i diritti fondamentali siano tutelati in linea con un insieme di valori democratici fondamentali, assicura l'applicazione del diritto dell'UE e sostiene un contesto imprenditoriale favorevole agli investimenti.

La **Relazione 2025 sulla condizione dello Stato di diritto elaborata dalla Commissione Europea** comprende una panoramica delle tendenze in tutta l'Unione Europea e alcune raccomandazioni con lo scopo di incoraggiare gli Stati a portare avanti le riforme già avviate o previste e aiutarli a individuare gli ambiti in cui sono necessari miglioramenti.

Con riferimento al nostro Paese, e per quanto può attenersi direttamente o indirettamente al ruolo svolto dal sistema camerale, **in base alla Relazione**:

- il 25 gennaio 2025 è entrata in vigore una revisione delle disposizioni in materia di mediazione e negoziazione assistita, con l'obiettivo di incoraggiare ulteriormente il ricorso a tali strumenti e ridurre il numero di procedimenti giudiziari. La riforma del sistema di mediazione è destinata a migliorare l'efficienza del sistema giudiziario e la sua incidenza dovrà essere valutata nel corso del tempo;
- la percezione fra gli esperti, i cittadini e i dirigenti aziendali è che il livello di corruzione nel settore pubblico continui ad essere relativamente elevato;
- l'ANAC ha rafforzato le sue risorse umane e ha formulato linee guida sul divieto di "pantouflage";
- si rilevano alcuni progressi per quanto riguarda la raccomandazione di adottare una normativa complessiva sul conflitto di interessi;
- la legge che abroga il reato di abuso d'ufficio è stata dichiarata conforme alla Costituzione;
- è diminuito il numero di condanne per reati di corruzione comminate nei confronti di persone fisiche e giuridiche;
- sono state prese misure per ridurre la corruzione nel settore degli appalti pubblici, che rimane ad alto rischio.

2.2.1.5. L'Eurobarometro

Eurobarometro è lo strumento di sondaggio utilizzato dalla Commissione europea, dal Parlamento europeo e da altre istituzioni e agenzie dell'UE per monitorare regolarmente lo **stato dell'opinione pubblica** in Europa su questioni relative all'Unione europea, nonché gli atteggiamenti su argomenti di natura politica o sociale e fornisce dati di qualità e pertinenti per gli esperti dell'opinione pubblica, i ricercatori, i media e il pubblico. Si tratta di un progetto avviato nel 1974 all'interno della Commissione europea, inizialmente concepito come un mezzo per *"rivelare gli europei a se stessi"*.

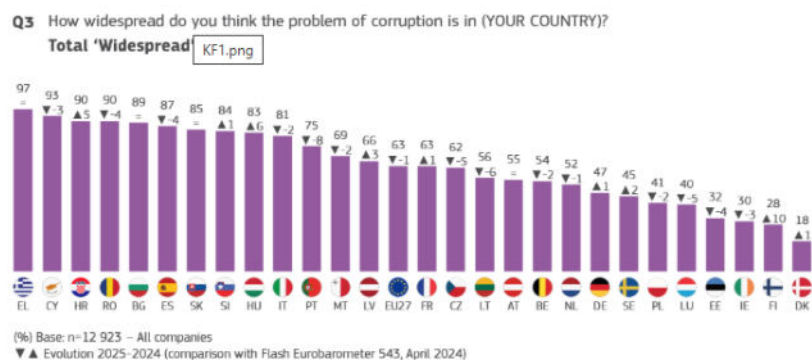
Da allora, si è evoluto e ampliato in modo significativo con diversi strumenti di indagine. Nel 2007 il Parlamento europeo ha iniziato a commissionare una propria serie regolare di indagini Eurobarometro, incentrate tra l'altro su temi specifici del Parlamento europeo, comprese le elezioni europee.

Oltre alla Commissione europea e al Parlamento europeo, diverse istituzioni e agenzie dell'UE utilizzano ora indagini Eurobarometro. La combinazione dell'ampia gamma di argomenti trattati in modo coerente per un lungo periodo, la regolarità delle pubblicazioni e la copertura geografica rendono l'Eurobarometro una fonte unica di conoscenze e informazioni nell'Unione europea.

2.2.1.5.1. Atteggiamento delle imprese nei confronti della corruzione nell'UE nel 2025

Il 63 % delle imprese con sede nell'UE ritiene che il problema della corruzione sia "molto" o "abbastanza diffuso" nel proprio Paese. Il tasso più alto si osserva in Grecia (97%), Cipro (93%) e Romania (90%).

Il 47% delle imprese con sede nell'UE afferma che le pratiche di corruzione più diffuse nel proprio paese favoriscono gli amici e/o i familiari negli affari e il 46% afferma lo stesso riguardo al favoreggiamento degli amici e/o dei familiari nelle istituzioni pubbliche.



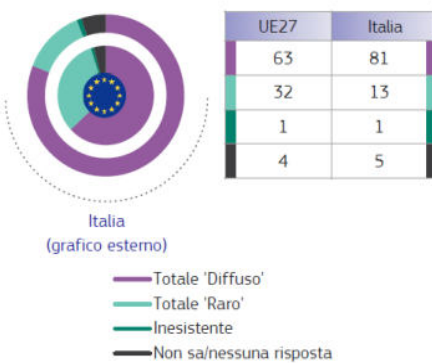
Il 64% non è d'accordo sul fatto che vi sia sufficiente trasparenza e supervisione del finanziamento dei partiti politici nel loro Paese, mentre il 56% non è d'accordo sul fatto che le persone e le imprese catturate per aver corrotto un alto funzionario siano punite in modo appropriato nel loro Paese. Il 53% non è d'accordo sul fatto che le misure contro la corruzione siano applicate in modo imparziale e senza ulteriori motivi nel proprio paese.

Al contrario, quote quasi uguali concordano (43%) e non sono d'accordo (45%) sul fatto che le persone e le imprese incriminate per piccola corruzione siano punite in modo appropriato nel loro Paese.

Di seguito un focus del raffronto tra i dati italiani e quelli complessivi a livello UE.

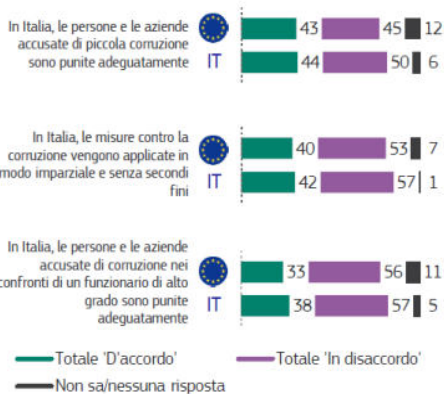
1 Percezioni della corruzione

Q3. Secondo Lei, quanto è diffuso il problema della corruzione in Italia? (%)



2 Come si affronta la corruzione

Q6. È d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni? (%)



3 Esperienza di episodi di corruzione

D11. In Italia, qualcuno ha mai chiesto alla Sua azienda o si è mai aspettato che la Sua azienda fornisse un regalo, un favore o denaro extra per uno o più dei seguenti permessi o servizi? (Possibili più risposte, %)

Base: Aziende che hanno partecipato a una gara d'appalto pubblico o a una procedura di appalto pubblico negli ultimi tre anni

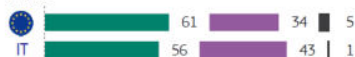


* Licenze edilizie, licenze commerciali, cambio di destinazione d'uso di un terreno, permessi ambientali compreso il trattamento delle acque e dei rifiuti, targhe automobilistiche o permessi relativi ai veicoli, sovvenzioni statali e fondi sociali o strutturali

4 Denuncia di irregolarità

Q7. È d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni? (%)

In Italia, i dipendenti che segnalano casi di corruzione alle autorità competenti contribuiscono ad affrontare la corruzione in modo efficace



I canali riservati preposti a ricevere segnalazioni intra-aziendali di corruzione da parte di dipendenti sono efficaci nel consentire alle aziende di rilevare e affrontare casi di corruzione



In Italia, i dipendenti che segnalano casi di corruzione sono protetti in modo efficace da eventuali ritorsioni



Totale 'D'accordo'

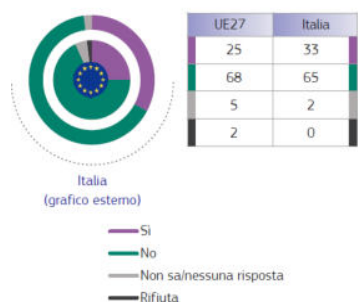
Totale 'In disaccordo'

Non sa/nessuna risposta

6 La corruzione negli appalti pubblici

D8. Negli ultimi tre anni, pensa che la corruzione abbia impedito a Lei o alla Sua azienda di vincere una gara d'appalto pubblico o un contratto d'appalto pubblico? (%)

Base: Aziende che hanno preso contatto con le autorità pubbliche al fine di ottenere un permesso o per utilizzare i loro servizi negli ultimi 12 mesi



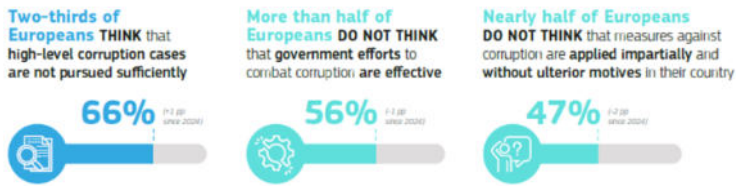
2.2.1.5.2. Atteggiamento dei cittadini nei confronti della corruzione nell'UE nel 2025

Pratiche corrotte nei confronti della pubblica amministrazione o dei servizi pubblici sono inaccettabili: il 71% dei cittadini dell'UE ritiene che non sia mai accettabile fare un favore a ricevere qualcosa dalla Pubblica Amministrazione o dai servizi pubblici; il 74% ritiene che non sia mai accettabile fare regali alla Pubblica Amministrazione o ai

They believe that if you want to get something from the public administration it is **never acceptable to:**



servizi pubblici; e l'80% degli intervistati ritiene che dare denaro per ottenere qualcosa dalla Pubblica Amministrazione o dal servizio pubblico non sia mai accettabile.

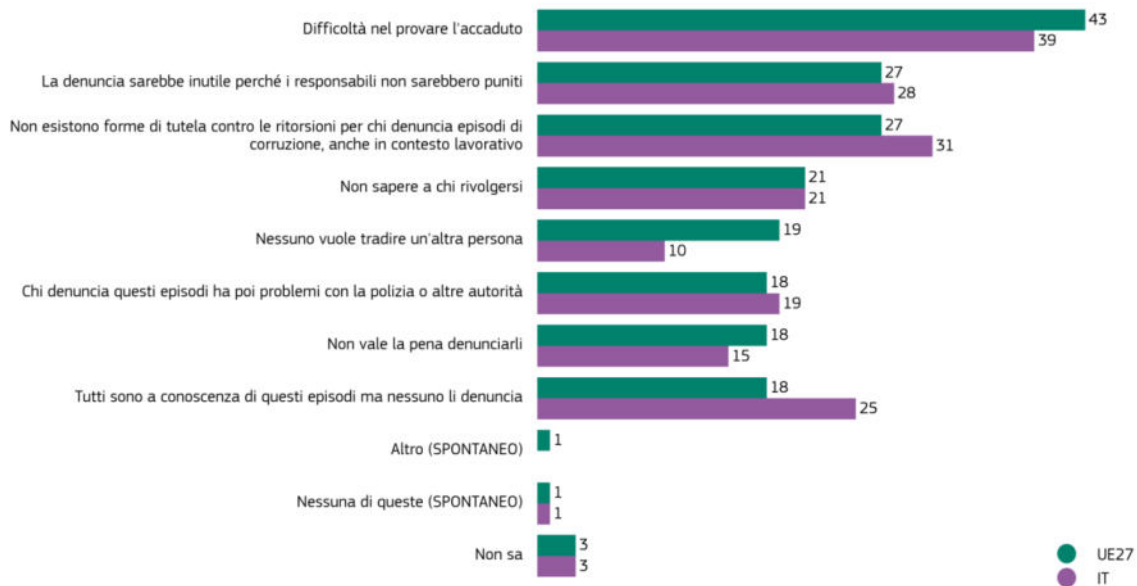


Gli europei sono ancora scettici sugli sforzi per affrontare la corruzione: ⅔ degli europei ritengono che i casi di corruzione ad alto livello non siano sufficientemente perseguiti nei loro Paesi; più della metà ritiene che gli sforzi del governo per combattere la corruzione non siano efficaci; e quasi la metà degli europei non ritiene che le misure contro la corruzione siano applicate in modo imparziale e senza secondi fini nel proprio paese.

Esperienze personali di corruzione: a livello dell'UE, il 5 % degli intervistati riferisce di aver subito e/o assistito a casi di corruzione negli ultimi 12 mesi, ma uno su cinque afferma di aver segnalato il caso. Parallelamente, meno della metà degli europei sa dove segnalare un caso di corruzione.



Il seguente diagramma, infine, rappresenta, in un raffronto tra Italia e UE, i motivi per cui una persona potrebbe decidere di non denunciare un episodio di corruzione.



2.2.2. I fenomeni di criminalità organizzata e di corruzione nel contesto locale di riferimento

Al fine di calare l'indagine con maggior dettaglio nel contesto locale di riferimento, l'Amministrazione ha reperito una molteplicità di dati attraverso la **consultazione di banche dati o di studi di diversi soggetti e istituzioni**, a partire dalla "Relazione sull'attività delle forze di Polizia, sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica e sulla criminalità organizzata", anno 2023 (l'ultima disponibile), per passare alla "Relazione sull'attività svolta e dai risultati conseguiti dalla direzione investigativa antimafia (DIA)", secondo semestre 2024 (l'ultima disponibile). Oggetto di esame è stato anche il rapporto UIF sulle "Segnalazioni di operazioni sospette 1° semestre 2025" (vedi *infra*).

Nello specifico, la **Toscana**, pur non essendo una regione caratterizzata dal tradizionale "controllo del territorio" da parte delle mafie, rimane un'area di grande interesse, definita "particolarmente appetibile per la criminalità organizzata" a causa del suo sviluppato tessuto economico.

Le più recenti evidenze investigative e giudiziarie confermano la presenza in **Toscana** di organizzazioni criminali straniere che operano con metodologie assimilabili a quelle mafiose. Pur non esercitando un controllo del territorio con metodi intimidatori e violenti, questi gruppi **gestirebbero attività economiche lecite con finalità speculative**, nonché mercati illeciti, in particolare quello degli stupefacenti spesso dominato da sodalizi stranieri. In questo contesto, nonostante la ridotta incidenza di episodi di violenza eclatante, emerge la spiccata capacità delle organizzazioni criminali di operare in maniera discreta, avvalendosi, laddove necessario, per l'avviamento e il consolidamento di attività imprenditoriali e commerciali, del supporto di professionisti locali.

La **Toscana** ospita anche una significativa presenza di gruppi criminali stranieri, in particolare di origine cinese, balcanica e nordafricana. Queste organizzazioni operano con metodologie assimilabili a quelle di tipo mafioso "tradizionali", con le quali talora creano collaborazioni o alleanze finalizzate all'ottimizzazione dei guadagni.

Le attività criminali legate agli ambiti camorristici in **Toscana** risultano distribuite in maniera eterogenea sul territorio regionale ove, contravvenendo a quelli che sono in linea generale i propri canoni operativi, cercano di mantenere un profilo basso, evitando azioni criminose eclatanti, tali da attirare l'attenzione degli inquirenti. Tali gruppi criminali, infatti, farebbero ricorso a più sofisticate modalità di infiltrazione **mettendo a disposizione delle aziende in crisi il proprio supporto (finanziamenti, manodopera in nero, forniture di materie prime, ecc.) con il precipuo scopo di acquisirne il controllo**. Tuttavia, la pressione estorsiva e il narcotraffico restano strumenti primari per il consolidamento del potere criminale e per il reperimento di risorse da reinvestire nel settore turistico e nella gestione di locali pubblici. Anche la presenza di soggetti ritenuti vicini a organizzazioni criminali di matrice siciliana, in particolare cosa nostra, non si fonda sulle logiche tipiche di controllo del territorio, bensì su forme e **tentativi di infiltrazione nell'economia e nella finanza locali**.

La criminalità organizzata cinese, concentrata soprattutto nell'area che abbraccia le province di (Firenze,) **Prato** e **Pistoia**, si conferma come un fenomeno insidioso per l'intrinseca e impenetrabile componente "solidale", ma soprattutto per le ricadute che la contraffazione dei marchi e il contrabbando dei prodotti determinano a lungo termine sui mercati e sull'economia legale, specie nella filiera del tessile e dell'abbigliamento. Settori, questi, ove, notoriamente, le ditte cinesi avviano la produzione con gravi violazioni della normativa ambientale, sanitaria e del lavoro, spesso con l'impiego di manodopera clandestina nonché perpetrando irregolarità in materia di sicurezza. Un fenomeno che viaggia parallelamente a sistemi di trasferimento illegale di capitali, desumibili anche da indagini che, nel recente passato, hanno profilato ipotesi di riciclaggio.

In provincia di **Pistoia**, in particolare nell'area di Montecatini, si è registrata, nel tempo, la presenza di soggetti collegati a clan campani e di sodalizi stranieri a composizione mista.

2.2.3. Antiriciclaggio e segnalazioni di operazioni sospette

Il **riciclaggio** è un fenomeno per sua natura indipendente da quelli di criminalità organizzata, sebbene eserciti una forte attrazione nei confronti dei secondi. Comprimerne le dimensioni più generali aiuta a valutare le opportunità, già sfruttate o sfruttabili, da parte della criminalità organizzata nel tentativo di reintegrare nell'economia legale i propri capitali illeciti. La principale misura utilizzata per dare una consistenza empirica a questi fenomeni occulti è rappresentata dalle **segnalazioni di operazioni sospette (SOS)** di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo, che intermediari finanziari, professionisti, PPAA e altri operatori qualificati hanno l'obbligo di comunicare all'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) della Banca d'Italia, come sancito dalla legislazione nazionale antiriciclaggio.

La UIF acquisisce informazioni riguardanti ipotesi di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo principalmente attraverso le segnalazioni di operazioni sospette trasmesse da intermediari finanziari, professionisti e altri operatori; ne effettua l'analisi finanziaria, utilizzando l'insieme delle fonti e dei poteri di cui dispone, e ne valuta la rilevanza ai fini dell'invio ai competenti Organi investigativi e giudiziari, per l'eventuale sviluppo dell'azione di repressione.

La normativa prevede scambi di informazioni tra la UIF e le Autorità di vigilanza, le Amministrazioni e gli ordini professionali. L'Unità e gli Organi investigativi e giudiziari collaborano ai fini dell'individuazione e dell'analisi di flussi finanziari anomali. L'Unità partecipa alla rete mondiale delle FIU per gli scambi informativi essenziali a fronteggiare la dimensione transnazionale del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo.

Nel **primo semestre del 2025** l'Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia ha ricevuto 80.930 segnalazioni di operazioni sospette, in aumento del 15,6% rispetto al periodo corrispondente del 2024. Nel medesimo periodo l'Unità ha analizzato e trasmesso agli Organi investigativi 81.312 segnalazioni, in aumento del 16,4%.

L'aumento è stato determinato principalmente da banche e Poste (che hanno complessivamente trasmesso 7.727 SOS in più rispetto al primo semestre del 2024), dagli operatori del settore dei giochi e delle scommesse (+1.736 SOS), dal settore degli istituti di pagamento e punti di contatto di prestatori di servizi comunitari (+1.427 SOS) e dai prestatori di servizi per le crypto-attività che hanno quasi raddoppiato il proprio apporto segnaletico (+1.322 SOS).

A livello provinciale, **Prato**, Milano, Napoli, Reggio Emilia e Crotone si collocano ai primi posti per numero di segnalazioni in rapporto alla popolazione.

Complessivamente, gli importi delle operazioni segnalate sfiorano i 53 miliardi di euro (oltre 50 miliardi quelli relativi alle operazioni effettivamente eseguite), contro i quasi 49 miliardi e mezzo del primo semestre del 2024.

La tabella seguente mostra le segnalazioni trasmesse da operatori toscani alla UIF, ripartite per provincia.

TERRITORI	2024			2025	
	Totale	1° sem.	2° sem.	Totale	1° sem.
Toscana	7.659	3.747	3.912	4.377	4.377
Arezzo	537	268	269	271	271
Firenze	2.248	1.111	1.137	1.297	1.297
Grosseto	358	166	192	199	199
Livorno	469	227	242	245	245
Lucca	595	291	304	332	332
Massa Carrara	334	153	181	207	207
Pisa	672	331	341	387	387
Pistoia	602	291	311	291	291
Prato	996	491	505	698	698
Siena	848	418	430	450	450

Per quanto attiene al sistema camerale, a seguito delle modifiche apportate dal D.lgs. 25 maggio 2017, n. 90, le **Camere di Commercio** rientrano a pieno titolo nell'ambito delle Pubbliche Amministrazioni tenute (tramite il Gestore delle Segnalazioni Antiriciclaggio - GSA) a segnalare all'Unità di Informazione Finanziaria (UIF), istituita presso la Banca d'Italia, eventuali operazioni sospette di cui dovessero venire a conoscenza. A tal fine le Pubbliche Amministrazioni (e, quindi, anche la Camera di Commercio):

- adottano procedure interne, proporzionate alle proprie dimensioni organizzative e operative, idonee a valutare il livello di esposizione dei propri Uffici al rischio e indicano le misure necessarie a mitigarlo;
- nel quadro dei programmi di formazione continua del personale, adottano misure idonee ad assicurare il riconoscimento, da parte dei propri dipendenti, delle fattispecie meritevoli di essere comunicate.

Le misure antiriciclaggio hanno natura prevalentemente organizzativa stante che, a differenza di quanto avviene in materia di prevenzione della corruzione, il rischio è legato al contesto esterno nel quale l'Ente si trova a operare. L'attenzione deve essere pertanto posta sull'aspetto del riconoscimento del fenomeno e non della sua repressione, compito che spetta invece agli organi a ciò preposti che potranno essere attivati dalla UIF a seguito della valutazione delle segnalazioni pervenute, se ritenute fondate.

Per quanto concerne la **Camera di Commercio di Pistoia-Prato**, le misure organizzative antiriciclaggio sono state adottate con deliberazione della Giunta camerale n. 35/21 del 31 marzo 2021, ma si è reso necessario addivenire a un aggiornamento di tali misure al fine di:

- **adeguarle alle modifiche normative intervenute**, con particolare riferimento all'annullamento, da parte del Consiglio di Stato, del D.M. 17 febbraio 2016 che attribuiva alle Camere di Commercio competenze nell'ambito della costituzione (ovvero della modificazione dello statuto) di *startup* innovative in forma di s.r.l. non semplificata facendo, di fatto, venir meno l'istituzione dell'Ufficio A.Q.I. (Assistenza Qualificata alle Imprese) che operava nel rispetto delle disposizioni dettate per la generalità dei soggetti obbligati e non delle disposizioni specificatamente dettate per le Pubbliche Amministrazioni;
- meglio precisare **compiti e responsabilità** dei soggetti coinvolti;
- meglio precisare **l'ambito di applicazione delle misure** che, secondo la prassi della UIF, travalicano gli ambiti specifici individuati dall'art. 10, comma 1, del D.Lgs. 231/2007 assumendo valenza generale avuto riguardo alle procedure di competenza dell'Ente;
- **evidenziare i rapporti tra segnalazioni antiriciclaggio e rischi corruttivi**, in una logica di continuità tra presidi anticorruzione e presidi antiriciclaggio;
- **definire le procedure per l'effettuazione delle segnalazioni** al Gestore delle Segnalazioni Antiriciclaggio da parte degli operatori al fine di garantire la riservatezza delle stesse.

L'aggiornamento, così come previsto dal PIAO per il triennio 2024/2026, è avvenuto con la deliberazione di Giunta n. 118/24 del 19 dicembre 2024, su proposta del GSA.

Infine, non si può trascurare in questo contesto, e con riferimento al ruolo attribuito dal legislatore nazionale al sistema camerale, un *focus* sul **Registro dei Titolari effettivi**, che, istituito in attuazione della normativa antiriciclaggio costituisce un'importante fonte di informazioni per lo svolgimento delle indagini delle autorità di contrasto al riciclaggio e al finanziamento del terrorismo. Del resto, nella disciplina in materia, la raccolta di informazioni accurate e aggiornate sul titolare effettivo riveste una fondamentale importanza per risalire ad attività illecite che potrebbero nascondersi dietro strutture societarie

Tuttavia e come noto, dopo l'entrata in vigore del decreto attuativo nell'ottobre 2023, il Registro in parola è stato impugnato da alcune associazioni rappresentative di fiduciarie e trust. Successivamente, il TAR Lazio ha concesso la sospensiva, determinando il **blocco dei termini per l'adempimento**. Nonostante ciò, con l'avallo del Ministero delle Imprese e del Made in Italy, il sistema camerale ha mantenuto attivo il canale telematico per la presentazione delle comunicazioni.

Il 9 aprile 2024, il TAR Lazio ha respinto i ricorsi presentati dalle fiduciarie. Tuttavia, tali decisioni sono state impuginate e, con ordinanza del Consiglio di Stato del 17 maggio 2024 è stata concessa una nuova sospensiva, determinando nuovamente il blocco dei termini. La questione è stata esaminata in udienza pubblica il 19 settembre 2024, e successivamente, con ordinanze del 15 ottobre 2024, **il Consiglio di Stato ha rimesso**

alcune questioni pregiudiziali alla Corte di Giustizia dell'Unione Europea, richiedendo la trattazione accelerata del caso. In attesa della decisione della Corte di Giustizia opera ancora la sospensiva del Consiglio di Stato e Unioncamere ha interpellato il MIMIT per ottenere indicazioni operative uniformi sulla gestione del Registro da parte delle Camere di Commercio. In risposta, il Ministero, aderendo al parere dell'Avvocatura Generale dello Stato, in data 28 novembre 2024 ha risposto che *"aderendo al conforme parere previamente acquisito presso l'Avvocatura generale dello Stato, «le pronunce cautelari rese dal TAR del Lazio prima e dal Consiglio di Stato poi, continuano a determinare la sospensione del termine per adempiere, e conseguentemente l'applicazione delle eventuali sanzioni da parte delle Camere di Commercio, nonché della possibilità di consultazione dei dati, per scongiurare il rischio di un irreparabile pregiudizio in ragione dell'ostensione dei dati personali presenti nel registro», in ciò, dunque, nulla innovando rispetto alla situazione di diritto a esse precedente, come determinata dalle pronunce cautelari rese dal TAR Lazio prima e dal Consiglio di Stato poi"*.

In sostanza, pur mantenendo aperto il canale di comunicazione al momento risultano sospesi i termini, le sanzioni, gli accertamenti sulla veridicità delle dichiarazioni, l'accreditamento e la possibilità di accesso ai dati del Registro da parte di tutti i soggetti istituzionali o comunque tenuti all'adeguata verifica della clientela.

2.2.4. Il ruolo del sistema camerale nella lotta all'illegalità

Entrando nel merito, e come risulta evidente dall'analisi delle relazioni di cui al precedente paragrafo, il quadro criminologico insistente nelle provincie di **Pistoia** e **Prato** vede una spiccata proliferazione di condotte illecite afferenti alla **commercializzazione di capi d'abbigliamento/marchi contraffatti** nonché la vendita di **prodotti potenzialmente pericolosi per la salute**.

Sul punto, il **sistema camerale** è titolare di una serie di attribuzioni non direttamente riconducibili all'anticontraffazione, ma che indirettamente riguardano la materia. Si tratta, in primo luogo, delle funzioni relative alla vigilanza e al controllo sui prodotti e sugli strumenti di misura e il rilascio dei certificati di origine delle merci.

Nello specifico, la **metrologia legale** è quella parte della metrologia che si occupa di garantire la correttezza delle misure utilizzate per le transazioni commerciali e, più in generale, di garantire la pubblica fede in ogni tipo di rapporto economico tra più parti attraverso l'esattezza della misura. Tali controlli sono effettuati dagli ispettori camerale a intervalli casuali e sono mirati: a valutare il corretto funzionamento degli strumenti di misura tramite l'effettuazione di prove metrologiche; a verificare la conservazione della documentazione a corredo degli strumenti, dell'etichetta di verifica periodica e dei marchi e sigilli di protezione; a verificare l'uso di strumenti non conformi, difettosi o inaffidabili dal punto di vista metrologico.

Passando alle diverse funzioni che attengono al **controllo delle merci e della loro provenienza**, le Camere di Commercio detengono la competenza del rilascio dei **certificati di origine delle merci** nell'ambito del regime non preferenziale. Tali certificati sono richiesti per l'importazione delle merci in alcuni Stati (in particolare Paesi Arabi, dell'America Latina del Sud Est asiatico e dell'Est Europa), che nell'esercizio della propria politica commerciale favoriscono l'ingresso di merci provenienti da alcuni Paesi, piuttosto che altri. In alcuni casi costituiscono, inoltre, requisito essenziale per l'accesso al credito all'esportazione.

Per quanto attiene alle attività che le Camere di Commercio svolgono in materia di **controllo della sicurezza e della etichettatura dei prodotti**, l'ordinamento italiano attribuisce alle Camere di Commercio rilevanti funzioni in materia. Per un verso, le Camere sono individuate quali autorità preposte all'irrogazione delle sanzioni amministrative comminate dalle leggi vigenti in relazione a varie violazioni amministrative previste in tali settori. Per altro verso, la legge n. 580/1993 indica espressamente la cosiddetta vigilanza sui prodotti, cioè il controllo sulla corretta applicazione delle disposizioni normative relative ad alcune tipologie di prodotti, fra i compiti istituzionali delle Camere di Commercio.

Tali attribuzioni, che si collocano nel quadro delle funzioni di **tutela del mercato** conferite alle Camere, mirano a creare un contesto in cui circolino liberamente soltanto i prodotti dotati dei necessari requisiti di

sicurezza e muniti delle informazioni prescritte, al fine di tutelare la sicurezza dei consumatori, consentire loro di effettuare scelte consapevoli e assicurare da questo punto di vista una leale concorrenza fra imprese.



ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO 2025: ECONOMIA E LEGALITÀ A PISTOIA E PRATO

SCENARIO SOCIO-ECONOMICO PISTOIA-PRATO (Dati 2025)

**Demografia imprenditoriale
in leggera crescita**

Al secondo trimestre 2025, le imprese attive sono 56.496 (+0,4% annuo), trainato da Prato (+0,7%) e dalla tenuta di Pistoia (-0,1%).

Le società di capitale guidano lo sviluppo

La crescita è sostenuta dall'aumento delle società di capitale (+3,3% a Pistoia, +3,9% a Prato), che compensa il calo delle società di persone.

**Produzione industriale debole
nel Q2 2025**

La produzione manifatturiera registra una flessione a Pistoia (-4,1%) e Prato (-2,9%), valori inferiori alla media nazionale (-1,3%).

Andamento Settoriale

Pistoia Q2 2025

- 12,4% Cuoio e calzature
- 6,8% Tessile
- +5,1% Carta-cartotecnica
- +4,3% Abbigliamento

Prato Q2 2025

- 10,4% Metalmeccanica
- 4,5% Filati
- +2,9% Tessuti
- +2,7% Abbigliamento

L'export mostra una discreta tenuta (1° Sem. 2025)

Le esportazioni calano in modo contenuto: Pistoia -1,3% (940,9 mln €), Prato -1,9% (1.607,3 mln €).

Focus Settori Export

Pistoia

- 2,7% Piante vive, in calo
- +31,6% Cuoio e pelletteria, crescita significativa
- +10,7% Alimentare

Prato

- ~75% Comparto moda domina
- +0,3% Abbigliamento in recupero
- +5,4% Maglieria in recupero

PROFILO CRIMINOLOGICO E LOTTA ALL'ILLEGALITÀ

**Percezione della corruzione:
Italia in Calo nel 2025**

L'Italia scende a 54 punti (-2), posizionandosi 19° su 27 in UE.

**Scetticismo delle imprese
europee sulla lotta alla
corruzione**

IL 63% delle imprese UE ritiene la corruzione diffusa nel proprio Paese (Eurobarometro 2025)

**Toscana: Territorio appetibile
per la criminalità organizzata**

Le mafie puntano all'infiltrazione economica e finanziaria, avvalendosi anche di professionisti locali.

**La minaccia specifica
nell'area Pistoia-Prato**

Criminalità organizzata cinese radicata, focus su contraffazione, sfruttamento del lavoro e riciclaggio nelle filiere tessile.

**Antiriciclaggio: Aumentano le
Segnalazioni Sospette (SOS)**

Nel 1° semestre 2025, le SOS in Italia sono aumentate del +15,6%. Prato è tra le prime province per segnalazioni pro capite.

**Sospeso il registro dei
titolari effettivi**

Termini adempimento e consultazione registro antiriciclaggio bloccati, in attesa decisione Corte di Giustizia UE.

**Il Ruolo del Sistema
Camerale per la Legalità**

- Vigilanza sui prodotti (sicurezza ed etichettatura)
- Metrologia legale (correttezza misure commerciali)
- Rilascio dei certificati di origine delle merci.

SEZIONE 3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

La presente sezione è tesa a illustrare:

- la **pianificazione strategica (triennale)** della Camera di Commercio, in coerenza con la creazione di Valore Pubblico (comprende anche gli obiettivi di accessibilità fisica e digitale, le misure di efficientamento energetico e le misure di benessere equo e sostenibile);
- la corrispondente **programmazione operativa relativa al primo anno** del triennio di riferimento;
- le iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della **pari opportunità**;
- la **performance individuale** del Segretario Generale e dei Dirigenti;
- il processo di analisi e **valutazione dei rischi corruttivi e di promozione della trasparenza**.

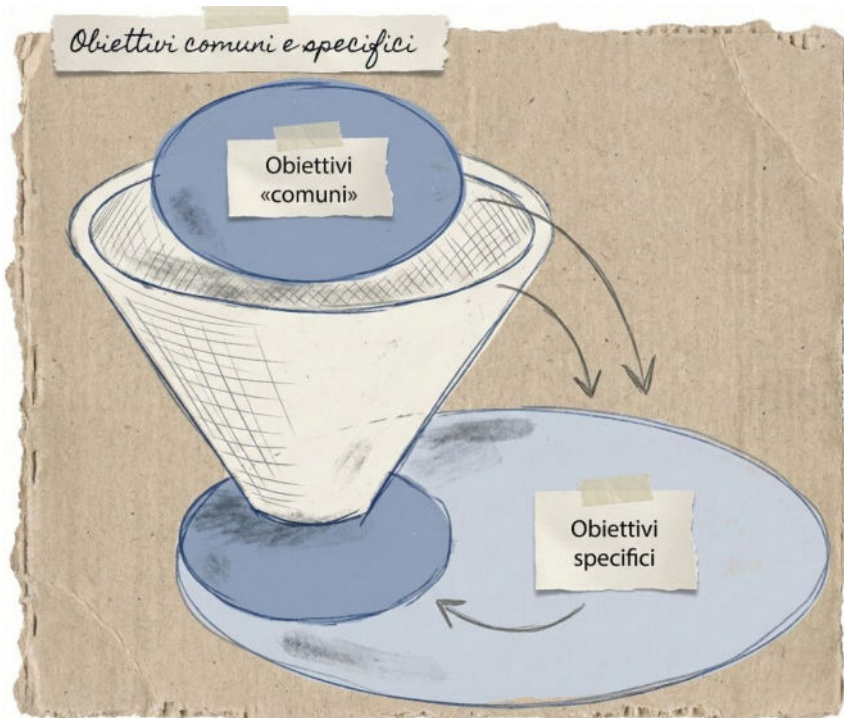
3.1. Valore pubblico: gli obiettivi strategici

In questa parte del PIAO, viene rappresentata la **strategia** che l'Ente intende adottare per valorizzare la propria identità istituzionale anche in chiave di rappresentazione del **Valore Pubblico** che s'intende creare grazie alla loro traduzione concreta.

Per Valore Pubblico si intende 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. Si consideri che un'Amministrazione genera Valore Pubblico quando persegue (e consegue) un miglioramento congiunto degli impatti di una politica o di un servizio sulle

diverse categorie di utenti e *stakeholder*, rispetto alle condizioni di partenza.

In questo paragrafo, dunque, tenuto conto anche dell'analisi del contesto esterno di cui alla Sezione 2 del presente PIAO, la Camera di Commercio di Pistoia-Prato definisce i risultati attesi in termini di **obiettivi strategici** (triennali), definiti in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e derivati dall'impianto programmatico pluriennale di mandato approvato dal Consiglio camerale e inserisce gli **Obiettivi Comuni di Sistema**, ossia una batteria di obiettivi da recepire nei Piani di tutti gli Enti camerali come nucleo condiviso di programmazione.

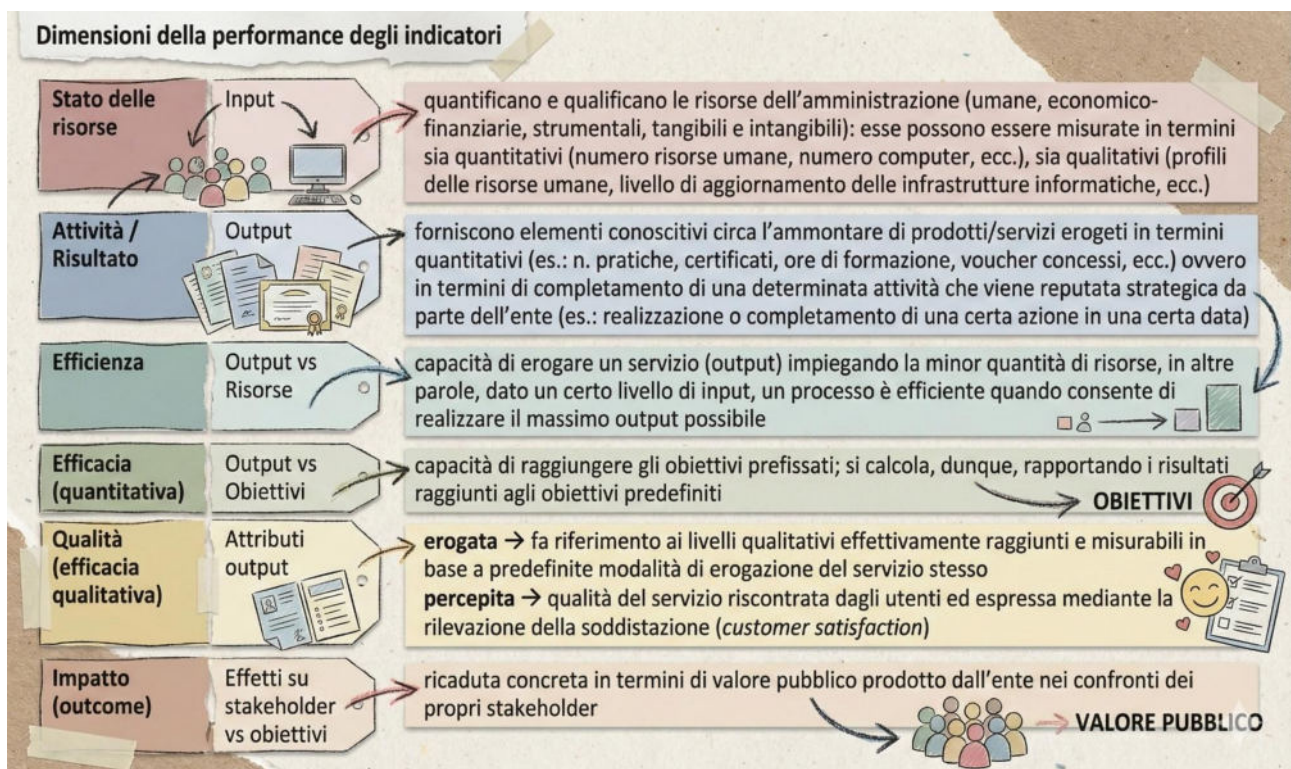


Qualche che sia la natura degli obiettivi strategici - comuni o specifici - quest'ultimi vengono riportati in modo sintetico e chiaro, corredati di:

- titolo ed eventuale descrizione;
- indicatori necessari per misurare il raggiungimento, con relativo algoritmo;

- dato storico degli indicatori (baseline), relativo all'ultimo esercizio prima del triennio;
- target triennali, che definiscono i risultati attesi;
- risorse economiche e risorse umane;
- Missione e relativo Programma (ex D.M. 27/03/2013);
- tipologia indicatori.

Gli **indicatori** che misurano il raggiungimento dell'obiettivo strategico sono afferenti a diverse **dimensioni della performance**, caratterizzandosi per molteplicità e multidimensionalità. Ciò significa che ogni obiettivo strategico non viene misurato da un solo indicatore, ma che quelli previsti appartengono a diverse tipologie (efficacia, efficienza, impatto, ecc...). A tal proposito, si riporta la tassonomia delle **dimensioni della performance** effettuata dal Dipartimento della Funzione pubblica nelle Linee Guida n. 2 sul Sistema di misurazione e valutazione della performance, con opportuni adattamenti alle logiche e alle prassi seguite nel sistema camerale.



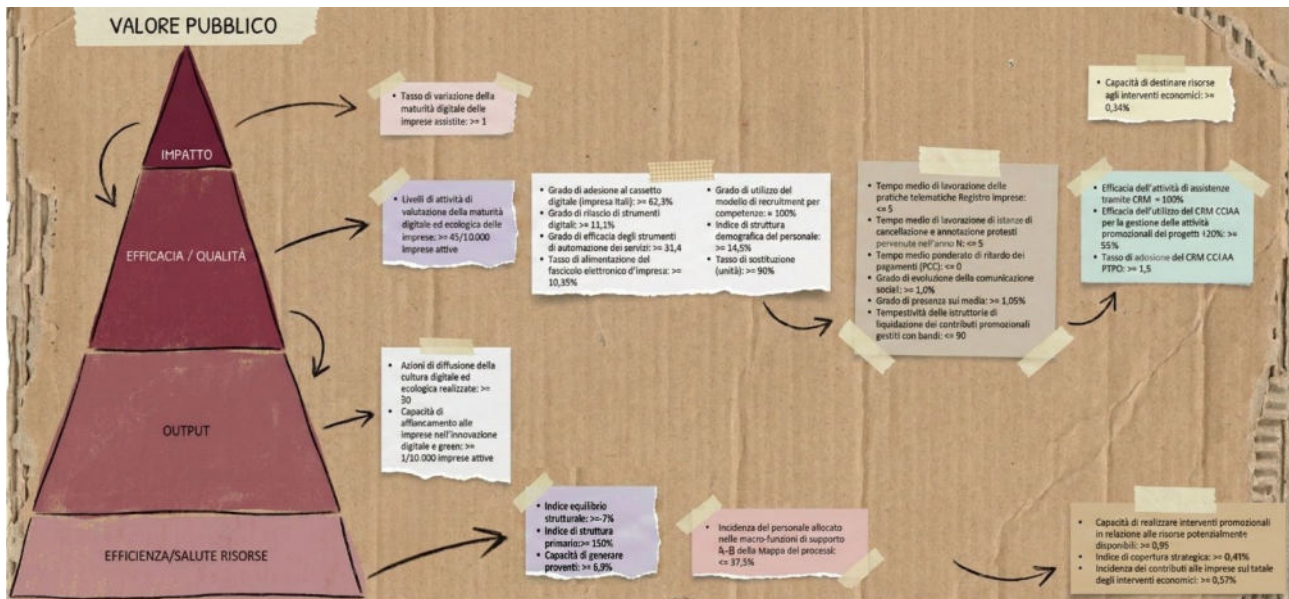
Infine, una notazione particolare è necessaria per gli **indicatori di impatto**, i quali presentano talune intrinseche difficoltà applicative. Per la loro definizione è, infatti, necessario assicurare un equilibrio tra due esigenze:

- garanzia della correlazione degli indicatori con l'azione dell'Ente;
- misurabilità degli indicatori.

Per garantire la correlazione ai soli ambiti strettamente legati all'azione camerale, può essere necessario mettere in piedi un'adeguata strumentazione di rilevazione, che può talvolta risultare onerosa (ad es. attivare meccanismi di *follow-up* anche a distanza di tempo dei benefici conseguiti dal gruppo di controllo delle imprese supportate). Proprio a causa di questa difficoltà come indicatori di impatto verranno utilizzati soltanto alcuni di quelli previsti negli Obiettivi Comuni di Sistema.

Obiettivi Comuni di Sistema

- Favorire la doppia transizione (digitale e ecologica)
- Favorire la transizione burocratica e la semplificazione
- Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la quantità dei servizi camerali
- Consolidare il capitale umano e orientarlo verso processi primari di servizio alle imprese e utenti
- Promuovere l'attestazione su linee comuni di profilazione dei servizi delle imprese
- Migliorare la capacità e tempestività di spesa per le attività di promozione e sviluppo delle imprese
- Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'Ente



In sede di Programmazione Pluriennale sono stati individuati i seguenti ambiti:



AMBITI PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE		OBIETTIVO STRATEGICO
01 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese	01_01 - Digitalizzazione, nuove tecnologie ed innovazione	01_01_OS01 La doppia transizione digitale ed ecologica (progetto 20%)
		01_01_OS02 Transizione energetica (progetto FP)
		01_01_OS03 Gestione della Convenzione con il Comune per la gestione dei bandi
	01_02 - Internazionalizzazione	01_02_OS01 Internazionalizzazione delle imprese (progetto 20%)
		01_02_OS02 Internazionalizzazione (progetto FP)
	01_03 - Cultura e turismo	01_03_OS01 Sostegno del turismo (progetto 20%)
		01_03_OS02 Turismo (progetto FP)
	01_04 - Competitività delle imprese, sostenibilità ambientale e economia circolare	01_04_OS01 Valorizzazione degli spazi camerali e dell'auditorium
		01_04_OS02 Infrastrutture (progetto FP)
	01_05 - Imprenditorialità, lavoro ed occupazione	01_05_OS01 Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro (progetto FP)
	01_06 - Legalità ed Armonizzazione del mercato	
	02 - Semplificazione amministrativa ed e-government	02_01 - L'e-government per la competitività delle imprese
03 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse	03_01 - L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	03_01_OS01 Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse
		03_01_OS02 Salute organizzativa
		03_01_OS03 Trasparenza e anticorruzione
		03_01_OS04 Compliance
		03_01_OS05 Pari opportunità
		03_01_OS06 Salute finanziaria
		03_01_OS07 Accessibilità

Tali obiettivi vengono riproposti anche all'interno della presente sezione con la precisazione che, a consuntivo, il **livello di performance conseguita** a livello di Ente sarà definito come media dei risultati conseguiti negli "obiettivi strategici" (vedi tabella) e negli "obiettivi operativi" collegati a ciascuno di essi. Il grado di raggiungimento degli obiettivi, strategici e operativi, sarà a sua volta calcolato come media della performance degli indicatori contenuti nel relativo pannello. Le risorse allocate in sede di preventivo 2026 per le finalità di cui all'art. 79 comma 2 lett. c) del CCNL FL 16 novembre 2022, saranno commisurate al grado di raggiungimento della performance complessiva di Ente.

Esclusivamente ai fini della rappresentazione del risultato raggiunto in sede di relazione performance, un obiettivo con performance $\geq 80\%$ si considererà raggiunto, $\geq 60\%$ ma $< 80\%$ parzialmente raggiunto, $< 60\%$ non raggiunto.

Le schede relative agli obiettivi sopra indicate sono state inserite nell'**Allegato n. 2**.

3.1.1. Economicità, efficienza ed efficacia della gestione

Il contesto economico, politico e normativo in cui la Camera di Commercio di Pistoia-Prato opererà nei prossimi anni continuerà a richiedere un equilibrio tra l'esigenza di mantenere elevati standard di qualità ed efficienza nelle funzioni istituzionali e quella di contenere le spese, in particolare quelle di funzionamento.

La **riduzione delle risorse disponibili** - dovuta al calo del gettito del diritto annuale, alla crisi economica e ai vari interventi legislativi di contenimento della spesa pubblica - impone una gestione del bilancio attenta, capace di controllare i costi garantendo al contempo servizi e investimenti efficaci a supporto delle imprese locali.

L'Ente continuerà a investire sulla qualità dei servizi, sia quelli obbligatori sia quelli offerti al territorio. Gli strumenti gestionali disponibili, come il controllo di gestione, il benchmarking e i dati del Sistema integrato di Unioncamere, resteranno fondamentali per una programmazione efficace. A ciò si affiancheranno:

- una valutazione accurata dei costi di beni e servizi, sfruttando appieno convenzioni Consip, centrali regionali, MEPA e procedure competitive;
- una revisione dei processi interni, volta a ottimizzare l'impiego delle risorse umane e tecnologiche.

L'integrazione dei servizi tra le due sedi ha già generato risparmi e maggiore efficienza negli acquisti, ma occorre individuare ulteriori margini di miglioramento, definendo interventi di razionalizzazione anche pluriennali. Sarà inoltre necessario monitorare con attenzione i consumi energetici, alla luce dell'aumento dei costi, dando seguito sia alle misure interne sia alle indicazioni del Governo sul **risparmio energetico**.

Per quanto riguarda le **entrate**, le linee strategiche principali restano chiare:

- consolidare le attività coerenti con la riforma del sistema camerale, potenziando la capacità di attrarre nuove risorse tramite progetti legati ai Fondi perequativi, ai fondi europei, e tramite collaborazioni con enti locali, fondazioni, università e associazioni di categoria;
- proseguire nelle azioni che favoriscono la regolarizzazione spontanea delle posizioni irregolari nel pagamento del diritto annuale, migliorando il dialogo con l'utenza, l'indice di riscossione e l'immagine dell'Ente.

Un ulteriore obiettivo sarà aumentare la redditività delle risorse depositate in Tesoreria Unica presso la Banca d'Italia, attraverso una pianificazione finanziaria adeguata e nel rispetto della normativa.

Infine, si concluderà la procedura di **rinnovo degli Organi**, che coinvolge anche la Regione, e che porterà all'insediamento del nuovo Consiglio e all'elezione del Presidente, della Giunta e del Vicepresidente.

3.1.2. Piena accessibilità fisica e digitale

L'accessibilità ai servizi della Pubblica Amministrazione è un aspetto fondamentale per garantire che ogni cittadino, indipendentemente dalle proprie condizioni fisiche o mentali, possa esercitare i propri diritti in modo pieno e paritario. L'integrazione delle tecnologie dell'informazione svolge un ruolo cruciale in questo processo, poiché consente di superare barriere fisiche, temporali e geografiche, rendendo i servizi pubblici facilmente accessibili a tutti. L'accessibilità è definita dalla Legge n. 4/2004 (Disposizioni per favorire e semplificare l'accesso degli utenti e, in particolare, delle persone con disabilità agli strumenti informatici) come la capacità dei sistemi informatici, inclusi i siti web e le applicazioni mobili, di erogare, senza discriminazioni, servizi e fornire informazioni fruibili e facili da usare. Per le persone con disabilità l'accesso digitale può rappresentare una vera e propria chiave di inclusione oltre a promuovere l'uguaglianza sociale.



La Camera provvederà a pubblicare mediante apposita applicazione online fornita da Agid e sul proprio sito istituzionale, entro il 31 marzo gli obiettivi di accessibilità relativi all'anno corrente, ed entro il 23 settembre la dichiarazione di accessibilità, procedendo se necessario, all'aggiornamento dei contenuti della dichiarazione stessa.

Con il D. lgs. 13 dicembre 2023, n. 222 sono state approvate le “disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l’inclusione e l’accessibilità” volte a garantire l’accessibilità alle Pubbliche Amministrazioni da parte delle persone con disabilità e l’uniformità della tutela dei lavoratori con disabilità presso le Pubbliche Amministrazioni. Nel decreto viene fornita una nuova definizione di accessibilità, intesa come “l’accesso e la fruibilità, su base di eguaglianza con gli altri, dell’ambiente fisico, dei servizi pubblici, compresi i servizi elettronici e di emergenza, dell’informazione e della comunicazione, ivi inclusi i sistemi informatici e le tecnologie di informazione in caratteri Braille e in formati facilmente leggibili e comprensibili, anche mediante l’adozione di misure specifiche per le varie disabilità ovvero di meccanismi di assistenza o predisposizione di accomodamenti ragionevoli” (art. 1, comma 2, D.Lgs. n. 222/2023).

L’obiettivo è quello di promuovere, con riguardo alle Pubbliche Amministrazioni, sia in quanto erogatrici di servizi pubblici in favore della collettività, sia quali controparte datoriale dei rapporti di lavoro, il “pieno esercizio dei diritti civili e sociali” delle persone con disabilità.

La Camera di Commercio di Pistoia-Prato ha individuato nel Segretario Generale il responsabile del processo di inserimento delle persone con disabilità nell’ambiente di lavoro, funzione che si somma a quella di responsabile per la transizione digitale.

Considerata la eterogeneità degli aspetti organizzativi e degli obiettivi finalizzati alla piena accessibilità dell’Ente (es. accessibilità fisica delle strutture, accessibilità digitale di attività e servizi, aspetti relativi alla gestione del personale anche sotto il profilo della formazione, inserimento delle persone con disabilità nell’ambiente di lavoro, fissazione di obiettivi di performance organizzativa ed individuale, ecc.) gli stessi trovano collocazione nelle diverse partizioni del Piano integrato di attività e organizzazione e negli altri atti di programmazione.

In questa sezione del PIAO si vuole fornire, in una logica d’insieme, un quadro generale delle politiche di accessibilità e di semplificazione.

3.1.3. Accessibilità digitale ai servizi

Il contesto normativo, a partire dall’articolo 3-bis della legge 241/1990 e dal Codice dell’Amministrazione Digitale, impone alle Pubbliche Amministrazioni di agire mediante strumenti informatici e telematici, per conseguire una maggiore efficienza nella loro attività. Ciò contribuisce significativamente a rendere i processi amministrativi più rapidi, trasparenti e accessibili, favorendo un’interazione più fluida tra cittadini, imprese e istituzioni.



Investire in tecnologie inclusive non significa solo migliorare l’accesso ai servizi, ma anche permettere una partecipazione attiva e consapevole di imprese e cittadini (in particolare quelli disabili) nella società. Una Pubblica Amministrazione che abbraccia l’accessibilità digitale, infatti, non solo rispetta i principi di pari opportunità e non discriminazione, ma crea anche un ambiente in cui tutti possono sentirsi parte di una comunità, con uguali diritti e opportunità.

Prosegue l’impegno della Camera di Commercio di Pistoia-Prato sui temi della trasformazione digitale, della semplificazione e sburocratizzazione degli adempimenti amministrativi, come definito nella Relazione Previsionale e Programmatica per il 2026. In continuità con le attività già avviate negli anni scorsi, la Camera di Commercio di Pistoia-Prato manterrà l’impegno nel miglioramento dei servizi interni e dei servizi rivolti a imprese e utenti. A tale proposito assume un ruolo decisivo il personale che, adeguatamente formato, sviluppa e gestisce il sito web e la intranet camerale e **predispone gli atti e i documenti destinati all’utenza in formato aperto e accessibile**. Allo scopo di migliorare la comunicazione con gli utenti e la qualità dei servizi digitali, sarà valutato l’impiego di sistemi di supporto, **anche basati sull’intelligenza artificiale**, nel rispetto delle tredici linee guida delle WCAG 2.12 e ai relativi criteri di successo. Sarà inoltre mantenuto e aggiornato il servizio di Supporto Specialistico per il Registro imprese, una raccolta di schede, approfondimenti e modelli, utili per la predisposizione delle pratiche telematiche. Il sistema, gratuito e consultabile sia da pc che da altri device, consente anche di interagire con l’assistenza, inviando tramite apposito *web form*, specifici quesiti per problematiche e fattispecie particolari. La modulistica integrativa potrà essere aggiornata con la pubblicazione di moduli in formato .pdf editabili.

I passi in avanti nella digitalizzazione dei processi e l'interoperabilità tra Pubbliche Amministrazioni, consentono di accrescere l'accessibilità dei servizi della Camera, con ricadute anche in termini di miglioramento della gestione dei processi interni. Nel precedente piano si era trattato del progetto di digitalizzazione dei SUAP, per le rilevanti ricadute anche sui procedimenti camerale e per l'alimentazione del fascicolo d'impresa. Il progetto ha subito uno slittamento dovuto alla proroga al 26 febbraio 2026 per l'adeguamento delle piattaforme tecnologiche dei Suap alle nuove specifiche tecniche. Pertanto la piena operatività dell'interconnessione con i Suap è attesa entro la fine del 2026.

Sul fronte dell'accessibilità dei servizi interni, oltre a specifiche attività di formazione per il personale, saranno pubblicati e aggiornati nella intranet camerale materiali utili (formazione, linee guida, regole minime da osservare anche per la redazione di documenti, ecc.). L'obiettivo è rendere sempre più efficienti i processi, favorendo l'integrazione dei sistemi informativi e la riduzione dell'uso della documentazione cartacea.

3.1.4. Accessibilità fisica

Le sedi della Camera di Commercio a Pistoia e Prato sono state progettate per essere facilmente utilizzabili da chiunque, indipendentemente dalla presenza di disabilità.



In pratica, questo significa che:

- **libero movimento:** tutti gli uffici, le aree di attesa e gli spazi aperti sono disposti in modo da non creare ostacoli a persone con ridotte capacità motorie. Anche gli arredi fissi sono stati posizionati per garantire l'accesso.
- **orientamento e assistenza:** è facile orientarsi rapidamente all'interno degli edifici grazie a una segnaletica chiara e leggibile e alla presenza di un servizio di portierato che fornisce assistenza.
- **accesso ai piani superiori:** i piani diversi dal piano terra e l'auditorium sono accessibili grazie a rampe e/o ascensori.
- **servizi igienici adeguati:** i bagni sono a norma per i disabili, con spazi sufficienti per l'accostamento (frontale al lavabo e laterale al WC), dotati di maniglioni di supporto.
- **superfici sicure:** i pavimenti, i corridoi e le porte sono privi di scalini o rilievi e rispettano le larghezze minime stabilite dalla legge.
- **alternativa telematica:** se ci fossero difficoltà nell'accesso fisico, l'Ente offre la possibilità di usufruire dei servizi e contattare gli Uffici da remoto (telefono, email, collegamento telematico).

3.1.5. Efficientamento energetico

Questa sezione si concentra sulle azioni intraprese per ridurre i consumi di energia e ottimizzare le spese, in particolare a causa dell'aumento dei costi energetici.



- **obiettivo generale:** continuare a monitorare e applicare misure di risparmio energetico, seguendo sia le disposizioni interne impartite ai dipendenti per il risparmio e l'efficienza energetica in ufficio, sia le indicazioni governative in tema di contenimento dei consumi di gas e di promozione di un uso intelligente e razionale dell'energia.
- **interventi svolti (2025):**
 - ove possibile, le vecchie lampade meno efficienti (come quelle a incandescenza o alogene) sono state sostituite con modelli più moderni, efficienti e a basso consumo. Laddove ciò non è stato fattibile, si sta valutando l'opzione di rimpiazzare i vecchi sistemi di illuminazione con nuovi apparecchi a LED;
 - il processo di verifica e manutenzione dei gruppi di continuità (UPS) è stato completato. In dettaglio, un UPS obsoleto è stato rimosso e sostituito con un modello di ultima generazione, più compatto ed efficiente dal punto di vista energetico. Per l'altro UPS (soccorritore), al fine di garantirne la piena affidabilità e operatività, sono state installate batterie nuove, ripristinando la piena autonomia del sistema.

3.1.5.1. Efficiamento energetico sede Prato

La sede di Prato è un edificio a bassissimo impatto energetico (Classe A+) grazie a soluzioni all'avanguardia adottate durante la ristrutturazione:

- **produzione di energetica sostenibile:** l'edificio pur non essendo autosufficiente, causa i grandi volumi in gioco, utilizza fonti rinnovabili come la geotermia (pompe di calore), pannelli solari termici e fotovoltaico, oltre a sistemi di raffreddamento e riscaldamento ad alta efficienza (come il solar cooling e la centrale a condensazione);
- **gestione migliorata:** nel 2024 è stato installato un nuovo software di gestione (supervisione domotica) degli impianti meccanici, che è più performante e permette di monitorare i consumi in modo maggiormente dettagliato per massimizzare l'efficienza.
- **risparmio idrico:** per ridurre l'uso di acqua potabile, l'edificio raccoglie l'acqua piovana in una vasca (circa 50 m³) per usi non potabili (scarichi WC, irrigazione, lavaggio parcheggio).



3.1.5.2. Obiettivi futuri sede Prato

Continuare a studiare e implementare misure per ridurre ulteriormente il consumo di energia elettrica (es. relamping, lampade LED di ultima generazione) e affinare la gestione del nuovo software domotico per un controllo dinamico perfetto.

3.1.5.3. Efficiamento energetico sede Pistoia

Gli interventi nella sede di Pistoia nel 2025 si sono concentrati sull'ottimizzazione degli impianti esistenti per l'aria condizionata e il riscaldamento:

- **climatizzazione ottimizzata:** sono stati calibrati con precisione gli orari di accensione/spegnimento degli impianti (caldaia in inverno, gruppo frigo in estate) tramite un orologio e sono state regolate le temperature di mandata dell'acqua;
- **ricircolo dell'aria:** Unità di Trattamento Aria (UTA) dotate di recuperatore di calore. Questo permette di rinnovare l'aria interna con minimo spreco di energia e riduce la necessità di aprire le finestre, specialmente quando fa molto caldo o molto freddo.



3.1.5.4. Obiettivi futuri sede Pistoia

L'obiettivo è continuare a monitorare gli impianti per individuare e correggere eventuali inefficienze al fine di definire nuove azioni e strumenti da integrare.

3.1.6. Misure di benessere equo e sostenibile

Come anticipato nelle premesse, il presente PIAO funge da architrave strategico per le Camere di Commercio, orientando le attività amministrative verso la creazione di **Valore Pubblico**. In continuità con le direttrici strategiche delineate nella Relazione Previsionale e Programmatica, adottata dal Consiglio camerale con Deliberazione n. 9 del 23 ottobre 2025, le misure di **Benessere Equo e Sostenibile (BES)** sono un riferimento essenziale per la definizione delle politiche pubbliche e per la valutazione del progresso economico e sociale, in linea con i principi di equità e sostenibilità. La programmazione della Camera di Commercio si inserisce in questa cornice, recependo gli indirizzi nazionali, europei e internazionali, inclusi i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

In sintesi, l'integrazione del BES nel PIAO tende a spostare il focus di una Camera di Commercio dall'efficienza amministrativa al **benessere multidimensionale** (economico, sociale e ambientale) del sistema produttivo e del territorio, utilizzando gli SDGs come parametri di riferimento strategico.

Gli SDGs richiamano inoltre la piena tutela dei diritti umani, la parità di genere e l'emancipazione femminile, obiettivi rafforzati dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 29 novembre 2023 in materia di prevenzione della violenza contro le donne. Tale direttiva attribuisce alle Pubbliche Amministrazioni la responsabilità di garantire ambienti di lavoro improntati alla pari opportunità, al benessere organizzativo e alla prevenzione di ogni forma di molestia o violenza.

Come già richiamato nel paragrafo 2.2 e come sarà ulteriormente sviluppato nella sotto-sezione 3.5, l'Agenda 2030 sottolinea il nesso inscindibile tra sviluppo sostenibile, pace e sicurezza. Tra i fattori che compromettono tali condizioni rientra la corruzione, cui è dedicato il target 16.5: *"Ridurre sensibilmente la corruzione e gli abusi di potere in tutte le loro forme"*. La corruzione rappresenta un ostacolo significativo allo sviluppo economico, sociale e istituzionale, con impatti negativi sulla riduzione delle disuguaglianze e sulla corretta attuazione delle politiche pubbliche.

In tale contesto, le misure di prevenzione della corruzione, la trasparenza e l'integrità amministrativa assumono una funzione trasversale e strutturale all'interno del presente PIAO, contribuendo alla piena coerenza con gli orientamenti dell'Agenda 2030 e con gli obiettivi nazionali in materia di legalità e sostenibilità.

In questi termini il PIAO diventa la **bussola strategica** della Camera di Commercio. Non solo indica la direzione interna (efficienza e performance), ma allinea queste azioni a un bene più grande, cioè al **Benessere equo e sostenibile del territorio**. Gli obiettivi BES sono i punti cardinali che assicurano che, indipendentemente dalla velocità con cui si muove l'Ente, la sua direzione complessiva porti a un reale miglioramento della qualità di vita e della sostenibilità per la comunità locale e per le imprese.



Non tutti gli SDGs previsti dall'Agenda ONU afferiscono alle funzioni e al perimetro di attività di cui è titolare il sistema camerale, tuttavia, alcuni di essi sono riconducibili (almeno in parte) alle attività e all'organizzazione delle Camere di Commercio, e saranno rappresentati attraverso il logo identificativo nelle sezioni e negli Allegati di riferimento del presente PIAO. Di seguito la rappresentazione grafica e la descrizione degli SDGs riconducibili alla Camera di Commercio di Pistoia-Prato:



Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti: si traduce nella necessità di eliminare (entro il 2030) le disparità di genere nell'istruzione e **garantire un accesso equo a tutti i livelli di istruzione e formazione professionale**. Inoltre, è necessario garantire che tutti i discenti acquisiscano la conoscenza e le competenze necessarie a promuovere lo sviluppo sostenibile, anche tramite un'educazione volta a uno sviluppo e uno stile di vita sostenibile, ai diritti umani, alla parità di genere, alla promozione di una cultura pacifica e non violenta, alla cittadinanza globale e

alla valorizzazione delle diversità culturali e del contributo della cultura allo sviluppo sostenibile;

5

PARITÀ
DI GENERE

Obiettivo 5. Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze: si traduce, nell'adozione di misure al fine di porre fine a ogni forma di discriminazione nei confronti di donne e ragazze, nonché garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership a ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica (cit. Agenda ONU 2030)

7

ENERGIA PULITA
E ACCESSIBILE

Obiettivo 7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni: si traduce nella necessità di garantire (entro il 2030) l'accesso a servizi energetici che siano convenienti, affidabili e moderni; aumentare considerevolmente la quota di energie rinnovabili nel consumo totale di energia, e raddoppiare il tasso globale di miglioramento dell'efficienza energetica.

8

LAVORO DIGNITOSO
E CRESCITA
ECONOMICA

Obiettivo 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti: si traduce nella necessità di proteggere il diritto al lavoro e **promuovere un ambiente lavorativo sano e sicuro** per tutti i lavoratori; concepire e implementare (entro il 2030) politiche per favorire un turismo sostenibile che crei lavoro e **promuova la cultura e i prodotti locali**; nonché promuovere politiche orientate allo sviluppo, che supportino le attività produttive, la creazione di posti di lavoro dignitosi, l'imprenditoria, la creatività e l'innovazione, e che incoraggino la formalizzazione e la crescita delle piccole-medie imprese, anche attraverso l'accesso a servizi finanziari;

9

IMPRESSE,
INNOVAZIONE
E INFRASTRUTTURE

Obiettivo 9. Costruire infrastrutture resilienti e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile: si traduce nella necessità di incrementare l'accesso delle piccole imprese industriali e non ai servizi finanziari, compresi i prestiti a prezzi convenienti, e la loro integrazione nell'indotto e nei mercati;

12

CONSUMO E
PRODUZIONE
RESPONSABILI

Obiettivo 12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo: si traduce nella necessità di promuovere pratiche sostenibili in materia di appalti pubblici, in conformità alle politiche e priorità nazionali;

13

Lotta contro
il cambiamento
climatico

Obiettivo 13. Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico: Rafforzare la capacità di ripresa e di adattamento ai rischi legati al clima e ai disastri naturali; integrare le misure di cambiamento climatico nelle politiche, strategie e pianificazione nazionali; migliorare l'istruzione, la sensibilizzazione e la capacità umana e istituzionale per quanto riguarda la mitigazione del cambiamento climatico, l'adattamento, la riduzione dell'impatto e l'allerta tempestiva;

16

PACE, GIUSTIZIA
E ISTITUZIONI
SOLIDE

Obiettivo 16. Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia, e creare istituzioni efficaci, responsabili ed inclusive a tutti i livelli: Ridurre sensibilmente la corruzione e gli abusi di potere in tutte le loro forme; sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti; nonché

garantire un processo decisionale responsabile, aperto a tutti, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli;

Di seguito una panoramica degli obiettivi di Benessere Equo e Sostenibile che la Camera di Commercio di Pistoia-Prato persegue nell'esercizio del suo ruolo istituzionale.

A) BENESSERE ESTERNO E IMPATTO TERRITORIALE (VALORE PUBBLICO ESTERNO)

L'azione del sistema camerale si concentra sull'impatto sul *core business*, identificando la **transizione digitale ed ecologica** come l'asse strategico primario da perseguire anche e soprattutto mediante progetti nazionali di rilevanza strategica, con particolare riferimento, anche se non esclusivo, ai progetti finanziati con la maggiorazione del diritto annuale (art. 18, comma 10, L. 580/1993) e con le risorse del Fondo Nazionale di Perequazione (art. 18, comma 9, L. 580/1993). Gli obiettivi specifici, riconducibili a diversi SDGs dell'Agenda 2030, includono:

A1) Transizione digitale ed ecologica (SDGs 7, 9, 12, 13)

L'obiettivo strategico cui la Camera tende è quello di favorire lo sviluppo di un'economia inclusiva e sostenibile, promuovendo la trasformazione digitale ed ecologica del tessuto produttivo. In tale prospettiva, l'azione è volta a sostenere le imprese nell'affrontare le sfide della cosiddetta "doppia transizione", con particolare attenzione alle piccole e medie imprese che più di altre incontrano difficoltà nell'adeguarsi ai nuovi modelli produttivi, tecnologici e ambientali. Al fine di perseguire tale obiettivo, in continuità con le azioni già messe in atto, la Camera sarà impegnata:

- *nell'incentivare l'innovazione sostenibile e l'efficienza energetica delle PMI anche mediante azioni informative e formative e la messa a disposizione di servizi di consulenza tecnica e personalizzata;*
- *nell'offrire servizi amministrativi telematicamente avanzati a supporto delle imprese;*
- *nel promuovere le Comunità Energetiche Rinnovabili (CER);*
- *nel promuovere pratiche sostenibili negli appalti pubblici;*
- *nel potenziare e sviluppare strumenti di assessment avanzati, finalizzati a supportare le imprese nella valutazione consapevole del proprio livello di maturità digitale, del grado di conformità ai criteri ESG (ambientali, sociali e di governance) e del livello di sicurezza informatica, al fine di orientare in modo efficace i percorsi di miglioramento e innovazione;*
- *nell'incrementare l'accesso ai servizi digitali per semplificare l'interazione con le imprese e ridurre gli oneri burocratici (Valore pubblico di semplificazione);*
- *nel favorire un uso consapevole dell'Intelligenza Artificiale;*
- *nel promuovere le infrastrutture e la logistica in chiave ecosostenibile*

A2) Lavoro, formazione e inclusione (SDGs 4, 8)

Gli obiettivi mirano a incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, favorendo un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti. L'azione camerale sarà volta, in particolare, a:

- *favorire la creazione di condizioni strutturali idonee ad incrementare il tasso di occupazione giovanile e femminile e ridurre il disallineamento (mismatch) tra domanda e offerta di lavoro attraverso il rafforzamento e la certificazione delle competenze, nonché una più efficace integrazione tra sistema produttivo e mercato del lavoro;*

- *supportare la nuova imprenditoria, la creatività e l'innovazione, anche per le piccole e medie imprese. potenziando ulteriormente il Servizio Nuove Imprese;*
- *sostenere la realizzazione di percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO), in collaborazione con i soggetti del mondo imprenditoriale e del lavoro, delle professioni e della scuola;*
- *promuovere percorsi di potenziamento delle competenze a favore di imprenditori e lavoratori;*
- *favorire, anche nell'ambito dei percorsi formativi e di sviluppo delle competenze, politiche orientate al turismo sostenibile e, più in generale, a modelli di crescita economica sostenibili;*
- *incentivare l'accesso delle PMI ai servizi di supporto per la certificazione della parità di genere, contribuendo alla diffusione di pratiche organizzative inclusive e responsabili.*

A3) Regolazione del mercato e legalità (SDG 16)

Le misure di prevenzione della corruzione, trasparenza e integrità amministrativa hanno una funzione trasversale e strutturale nel PIAO, contribuendo agli obiettivi nazionali di legalità e sostenibilità.

Assicurare il corretto funzionamento del mercato tramite la vigilanza sulla sicurezza dei prodotti.

Garantire maggiore trasparenza del mercato attraverso la rilevazione dei prezzi.

Offrire servizi di risoluzione alternativa delle controversie civili e commerciali per ridurre i costi e i tempi.

Garantire un presidio operativo per la gestione delle crisi da sovraindebitamento, destinato ai soggetti in difficoltà nel soddisfare le proprie esposizioni debitorie.

Curare la raccolta provinciale degli usi.

B) BENESSERE INTERNO E SALUTE ORGANIZZATIVA (VALORE PUBBLICO INTERNO)

Il PIAO deve anche orientare le performance interne verso il miglioramento del benessere interno, ossia la salute delle risorse dell'Ente.

B1) Salute e gestione risorse umane

Assicurare la gestione e lo sviluppo delle risorse umane potenziando le professionalità camerali con percorsi formativi su competenze specialistiche, tecnologie digitali e soft skills (sul punto si rimanda alla sotto-sezione "4.3 Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze" del presente PIAO).

Garantire ambienti di lavoro improntati alla pari opportunità, al benessere organizzativo e alla prevenzione di ogni forma di molestia o violenza.

Proseguire e/o presidiare l'attuazione del piano di riorganizzazione a seguito dell'accorpamento o di cambiamenti strutturali.

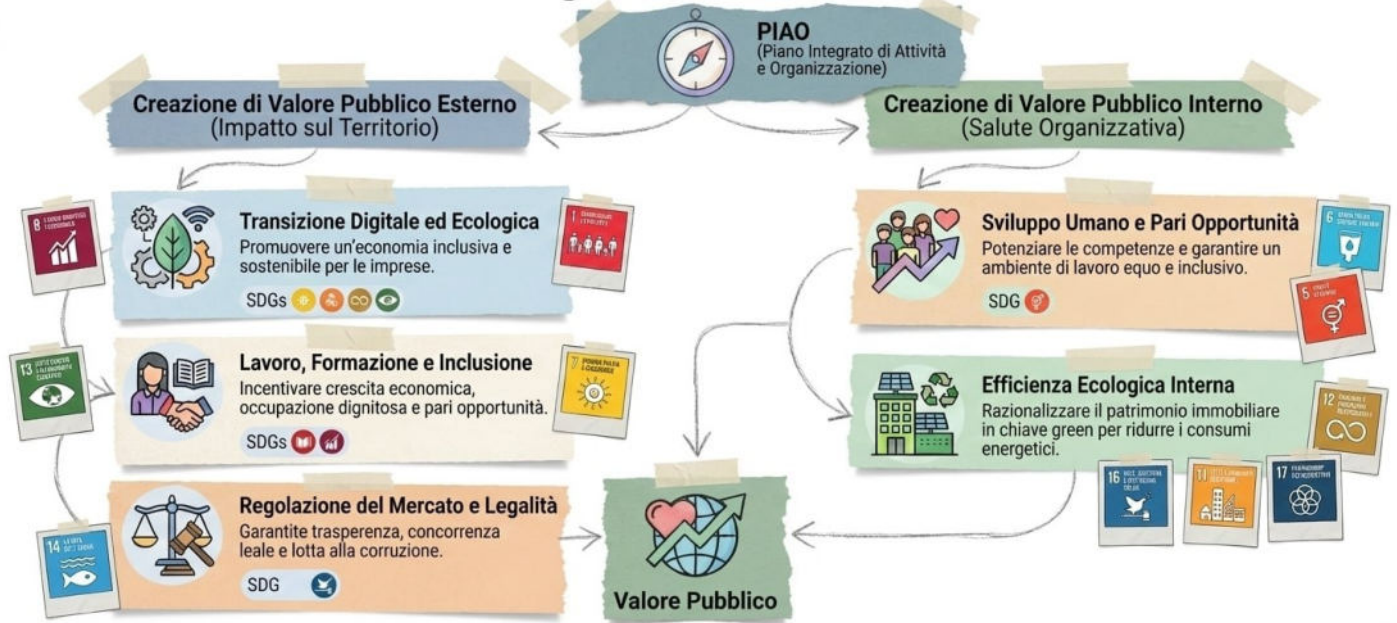
B2) Promozione delle pari opportunità e conciliazione vita-lavoro (SDG 5):

Attuare azioni previste nella sotto-sezione "3.3 Pari opportunità" del presente PIAO.

B3) Efficienza ecologica interna

Razionalizzare e riqualificare il patrimonio immobiliare camerale in chiave green, ad esempio installando impianti fotovoltaici o sostituendo corpi illuminanti con dispositivi a LED ad alta efficienza per la riduzione del consumo energetico (Internal Green Management). Sul punto si rimanda alla sotto-sezione "3.1.5. Efficiamento energetico" del presente PIAO.

Il PIAO: Bussola Strategica per il Benessere Equo e Sostenibile



3.2. Performance operativa

Nella presente sezione vengono riportati gli **obiettivi operativi** relativi al **primo anno del triennio di riferimento**.

Tali obiettivi sono strumentali al raggiungimento dei relativi obiettivi strategici e, per loro natura, sono più strettamente ricollegabili con la performance delle varie Unità Organizzative in cui l'Ente è articolato.

Anche nelle schede relative agli obiettivi operativi vengono indicati:

- titolo, descrizione e peso;
- tipologia di indicatore;
- unità di misura
- dato storico degli indicatori (*baseline* 2025);
- target annuale, che descrive i risultati attesi rispetto al primo esercizio del triennio.

Di seguito si riporta l'elenco degli obiettivi individuati suddivisi per ambito strategico.

AMBITI PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE		OBIETTIVO OPERATIVO	
01 - Promozione e sostegno allo sviluppo e alla competitività del territorio e del sistema delle imprese	01_01 - Digitalizzazione, nuove tecnologie ed innovazione	01_01_OP01 Tutela della proprietà industriale	
	01_02 - Internazionalizzazione		
	01_03 - Cultura e turismo		
	01_04 - Competitività delle imprese, Sostenibilità ambientale ed Economia circolare	01_04_OP01 Ambiente e produzioni tipiche	
	01_05 - Imprenditorialità, lavoro ed occupazione	01_05_OP01 Studi e informazione economica	
	01_06 - Legalità ed Armonizzazione del mercato		01_06_OP01 Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa
			01_06_OP02 La risoluzione alternativa delle controversie
			01_06_OP03 Vigilanza
			01_06_OP04 Metrologia
			01_06_OP05 Tutela del mercato
		01_06_OP06 Composizione delle crisi da sovraindebitamento	
02 - Semplificazione amministrativa ed e-government	02_01 - L'e-government per la competitività delle imprese	02_01_OP01 Registro Imprese e sanzioni	
		02_01_OP02 Front Office	

AMBITI PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE		OBIETTIVO OPERATIVO
		02_01_OP03 Certificazioni per l'estero
		02_01_OP04 Firma digitale e carte tachigrafiche
		02_01_OP05 Protesti
03 - Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse	03_01 - L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	03_01_OP01 Supporto agli organi istituzionali
		03_01_OP02 Pianificazione monitoraggio e controllo
		03_01_OP03 Comunicazione
		03_01_OP04 Gestione della contabilità
		03_01_OP05 Gestione del personale
		03_01_OP06 Acquisti, patrimonio e servizi di sede
		03_01_OP07 Diritto annuale
		03_01_OP08 Gestione del patrimonio immobiliare
		03_01_OP09 Gestione documentale
		03_01_OP10 Servizi informatici

3.3. Pari opportunità

Il tema delle pari opportunità, nella sua accezione più ampia e progressivamente affermatasi nel tempo anche grazie all'impulso della normativa europea, costituisce oggi più che mai un elemento di fondamentale importanza per lo sviluppo delle risorse umane quale fattore determinante del miglioramento della performance di qualsiasi organizzazione, e ancor più delle Pubbliche Amministrazioni. In queste ultime esso rappresenta un principio trasversale, funzionale al perseguimento della missione istituzionale e dei valori che guidano attività, processi decisionali, programmazione strategica e operativa.



In tale quadro, l'art. 48 del D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, di seguito "Codice"), in linea con gli orientamenti consolidati dell'Unione europea in materia di promozione dell'uguaglianza tra uomini e donne, prevede che ogni Pubblica Amministrazione, tra cui la Camera di Commercio, adotti un piano di azioni positive volto ad *"assicurare [...] la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne"*, favorendo inoltre il riequilibrio della presenza di genere nelle attività e nelle posizioni gerarchiche.

Ai sensi del D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 (disciplina del PIAO), il richiamo al piano di cui sopra deve intendersi riferito alla presente sezione del PIAO, che ingloba la programmazione delle azioni positive in un quadro unitario.

La nozione giuridica di "azioni positive" viene specificata dall'art. 42 (Adozione e finalità delle azioni positive) del Codice ove si precisa che esse sono da intendersi essenzialmente come misure dirette a rimuovere ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità nel lavoro.

Il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni, nell'introdurre il ciclo di gestione della performance, richiama i principi espressi dalla normativa in tema di pari opportunità, includendo tra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, tra gli altri, anche il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (art. 8, c. 1, lett. h).

Rilevanti sono le modifiche apportate all'art. 7, comma 1, del D.Lgs. 165/2001 dall'art. 21 della L. 183/2010, alla luce delle direttive europee in materia di non discriminazione, in particolare:

- Direttiva 2000/43/CE, che attua il principio della parità di trattamento senza distinzione di razza o origine etnica;
- Direttiva 2000/78/CE, che istituisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e condizioni di lavoro (età, disabilità, religione o convinzioni personali, orientamento sessuale);
- Direttiva 2006/54/CE, sulla parità di genere nel lavoro.

Il recepimento di tali direttive nell'ordinamento nazionale ha contribuito ad ampliare le tutele garantite dalle Amministrazioni, esplicitando come *"le pubbliche amministrazioni garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione diretta ed indiretta relativa all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, estendendo il campo di applicazione nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. Le P.A. garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno"*.

La norma allarga quindi il campo di osservazione, individuando ulteriori fattispecie di discriminazioni, rispetto a quelle di genere, a volte meno visibili, quali, ad esempio, gli ambiti dell'età e dell'orientamento sessuale, oppure quello della sicurezza sul lavoro.

La Legge 5 novembre 2021, n. 162, modificando l'art. 25 del Codice, si inserisce nello stesso solco europeo, estendendo la nozione di discriminazione diretta e indiretta anche alle procedure di selezione, e includendo tra i comportamenti discriminatori quelli *"di natura organizzativa o incidenti sull'orario di lavoro"* suscettibili di porre in una situazione di svantaggio il lavoratore non solo in ragione dello stato di gravidanza nonché di

maternità o paternità anche adottive, ovvero in ragione della titolarità e dell'esercizio dei relativi diritti, ma anche in ragione "del sesso, dell'età anagrafica, delle esigenze di cura personale o familiare". Tale estensione è coerente con i principi affermati dalla Direttiva 2019/1158/UE relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare (*work-life balance*), che rafforza la tutela dei lavoratori con esigenze di cura

Il D.L. 30 aprile 2022, n. 36, ha inoltre previsto l'adozione da parte delle Amministrazioni di misure che attribuiscono vantaggi specifici ovvero evitino o compensino svantaggi nelle carriere al genere meno rappresentato, sulla base di specifiche linee guida adottate dal Dipartimento della funzione pubblica, di concerto con il Dipartimento delle pari opportunità, linee guida adottate in data 6 ottobre 2022, in coerenza con la strategia europea per la parità di genere 2020-2025 della Commissione europea e con le raccomandazioni dell'Unione in tema di riequilibrio nelle carriere e nei ruoli apicali.

Nel contesto sinora delineato assume rilievo il ruolo del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (in sigla: CUG), comitato paritetico costituito all'interno dell'Amministrazione² con compiti propositivi, consultivi e di verifica in materia di pari opportunità e di benessere organizzativo al fine di contribuire all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, agevolando l'efficienza e l'efficacia delle prestazioni e favorendo l'affezione al lavoro, garantendo un ambiente lavorativo nel quale sia contrastata qualsiasi forma di discriminazione.

In particolare il CUG ha assunto tutte le funzioni che la legge e i contratti collettivi previgenti attribuivano ai Comitati per le pari opportunità e ai Comitati paritetici sul fenomeno del *mobbing* al fine di assicurare parità e pari opportunità di genere, la tutela dei lavoratori contro le discriminazioni ed il *mobbing* nonché l'assenza di qualunque forma di violenza fisica e psicologica.

Il Ministro per la Pubblica Amministrazione, con Direttiva del 29 novembre 2023 avente ad oggetto "riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme", ha inoltre ribadito il ruolo che i Comitati Unici di Garanzia possono svolgere in questo campo che rimane purtroppo di stretta attualità, ruolo che il CUG della Camera di Commercio di Pistoia-Prato ha da sempre tenuto presente attuando azioni di tipo informativo in relazione ai principali canali di aiuto attivabili stante che le dimensioni dell'amministrazione e le professionalità presenti non consentono la costituzione di un "Nucleo organizzato di ascolto".

Si sottolinea, infine, l'importanza di attuare una stretta collaborazione tra il CUG e il "Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità nell'ambiente di lavoro", nominato con deliberazione della Giunta camerale n. 81/2024 del 18.09.2024, stante la contiguità delle problematiche trattate.

Il cd. *Disability manager*, che trova la sua previsione all'art. 39 ter del Decreto legislativo n. 165/2001 e che assolve – in seno all'Ente camerale – anche le funzioni di "Responsabile dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone con disabilità" ai sensi del comma 2-bis dell'art 6 del Decreto Legge 80/2021, come introdotto dal Decreto Legislativo 222/2023, ha infatti il compito di garantire l'assenza di ogni forma di discriminazione, anche relativa alla disabilità, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro.

A tal fine il Responsabile è tenuto a collaborare con le strutture competenti in materia tra cui anche il CUG, espressamente citato dalla Direttiva n. 1/2019, del Ministro per la Funzione pubblica, avente ad oggetto "Chiarimenti e linee guida in materia di collocamento obbligatorio delle categorie protette. Articoli 35 e 39 e seguenti del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 – Legge 12 marzo 1999, n. 68 – Legge 23 novembre 1998, n. 407 – Legge 11 marzo 2011, n. 25".

² Il CUG della Camera di Commercio di Pistoia-Prato è stato ricostituito, da ultimo, con Determinazione del Segretario generale n. 281/2024 del 17.12.2024.

3.3.1. Iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e conciliazione vita-lavoro per il triennio 2026-2028

La definizione delle iniziative si colloca in continuità con il Piano 2025–2027, tenendo conto sia dello stato di attuazione delle azioni già previste, sia dell'evoluzione del contesto organizzativo e istituzionale. Un contributo fondamentale proviene, come di consueto, dal monitoraggio annuale effettuato dal CUG nell'ambito delle proprie funzioni di analisi e verifica sulle condizioni del personale.

L'ultima rilevazione non ha fatto emergere criticità rilevanti in termini di benessere organizzativo, discriminazioni o fenomeni di mobbing. Tuttavia, sono stati registrati alcuni segnali latenti di disagio che meritano attenzione, riconducibili principalmente a tre fattori:

- la progressiva riduzione del personale in servizio, che determina un incremento dei carichi individuali e rischi di sovraccarico lavorativo;
- la non ancora completa omogeneizzazione di procedure, prassi operative e modelli organizzativi derivante dall'accorpamento delle due preesistenti Camere di Commercio di Pistoia e di Prato;
- le sfide imposte da un contesto normativo, tecnologico e ambientale in rapida e continua trasformazione, in particolare per quanto riguarda l'evoluzione dell'ecosistema digitale e delle relative competenze richieste.

Alla luce di tali elementi, si conferma la necessità di proseguire e rafforzare gli interventi formativi, orientandoli in modo sempre più mirato e coerente con i fabbisogni reali. In particolare, assumono rilievo le azioni volte a sostenere i processi di comunicazione interna, di condivisione della conoscenza e di accompagnamento al cambiamento, elementi essenziali per completare il percorso avviato con la costituzione del nuovo Ente. Un investimento su tali dimensioni contribuisce infatti non solo a migliorare il benessere organizzativo, ma anche a qualificare l'ambiente di lavoro e, conseguentemente, la qualità dei servizi offerti all'utenza.

Parallelamente, risulta imprescindibile valorizzare in modo sistematico le competenze presenti all'interno dell'Ente, anche in una logica di individuazione e sviluppo del potenziale. Tale prospettiva è strategica per guidare le scelte organizzative future, soprattutto in considerazione della riduzione del personale e delle dinamiche di ricambio generazionale. Un approccio strutturato alla gestione e allo sviluppo delle competenze consentirà inoltre di rendere più efficace la programmazione della formazione, assicurando coerenza tra obiettivi istituzionali, esigenze operative e percorsi di crescita professionale.

INIZIATIVA 1	FAVORIRE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA QUALITÀ DELL'AMBIENTE E DEI SERVIZI
Obiettivo 1	Favorire la costruzione di relazioni efficaci migliorando la consapevolezza relazionale nel contesto lavorativo
Attori coinvolti	Segretario generale, Ufficio gestione risorse umane, CUG, Enti formativi
Beneficiari	Personale camerale
Risorse impegnate:	A valere sulle risorse destinate annualmente alla formazione del personale
Azioni	In un contesto lavorativo sempre più complesso, caratterizzato da interazioni diversificate e da una crescente domanda di collaborazione efficace, la capacità di comunicare in modo chiaro, riconoscere i propri confini relazionali e gestire i conflitti in maniera costruttiva non è più un semplice valore aggiunto, ma una competenza strategica per il benessere organizzativo e per la qualità dei servizi erogati.

INIZIATIVA 1	FAVORIRE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA QUALITÀ DELL'AMBIENTE E DEI SERVIZI
	<p>Per rispondere a tale esigenza, l'Ente ha avviato un percorso formativo triennale rivolto al personale dirigente e non, pensato per rafforzare le competenze comunicative e migliorare la qualità delle relazioni professionali all'interno della Camera di Commercio di Pistoia-Prato. Il programma intende offrire un insieme integrato di strumenti teorici, pratici e riflessivi, utili a favorire dinamiche di lavoro più collaborative, trasparenti e orientate alla soluzione dei problemi.</p> <p>La metodologia didattica prevede un <i>mix</i> articolato di lezioni frontali, laboratori esperienziali, esercitazioni, simulazioni, giochi di ruolo e momenti di confronto individuale e collettivo. Tale approccio consentirà ai partecipanti di sperimentare direttamente situazioni comunicative e relazionali tipiche dell'ambiente lavorativo, sviluppando maggiore consapevolezza dei propri stili, delle modalità di gestione del conflitto e dell'impatto che i comportamenti individuali generano sul clima di gruppo.</p> <p>Il percorso, avviato nell'ottobre 2025 con un modulo introduttivo dedicato ai fondamenti della comunicazione efficace, si articolerà successivamente in specifici nuclei tematici: dalla gestione dei conflitti alla comunicazione assertiva, dall'ascolto attivo alla valorizzazione delle differenze, fino all'esplorazione del rapporto tra dimensione personale e ruolo professionale. L'obiettivo è accompagnare gradualmente il personale verso una comprensione più profonda delle dinamiche interpersonali, contribuendo a migliorare la coesione tra colleghi, a prevenire situazioni di tensione e a potenziare la qualità delle interazioni quotidiane.</p> <p>A completamento del percorso generale, potranno essere attivati moduli specifici rivolti al personale con funzioni di responsabilità (dirigenti, elevate qualificazioni, responsabili di unità organizzativa), dedicati in particolare al <i>Problem Solving</i> Strategico e alla gestione delle relazioni complesse. Questi approfondimenti punteranno a fornire competenze operative utili ad affrontare con maggiore efficacia situazioni critiche, rafforzando la capacità decisionale e consolidando i risultati già conseguiti attraverso la formazione frontale.</p>
Indicatori	<p>KPI: numero ore erogate nell'anno 2026 Target: ≥ 12 Monitoraggio: al 31.12.2026</p> <p><i>Nota: in considerazione della modularità del percorso i KPI saranno aggiornati annualmente</i></p>
Obiettivo 2	Favorire la partecipazione alle iniziative formative delle/dei dipendenti
Attori coinvolti	Segretario generale, Dirigenti, Ufficio gestione risorse umane, CUG, Enti formativi
Beneficiari	Personale camerale, utenza
Risorse impegnate:	A valere sulle risorse destinate annualmente alla formazione del personale
Azioni	Adottare modalità organizzative che consentano la conciliazione fra vita familiare e vita professionale
Indicatori	KPI: grado di aggiornamento del personale

INIZIATIVA 1	FAVORIRE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA QUALITÀ DELL'AMBIENTE E DEI SERVIZI
	Target: numero di dipendenti che hanno partecipato ad almeno un corso di formazione/totale personale $\geq 99\%$ Monitoraggio: annuale
Obiettivo 3	Valorizzare il ruolo del CUG
Attori coinvolti	Servizi informatici, CUG
Beneficiari	Tutti i dipendenti, utenza
Risorse impegnate	Attività che non prevede oneri economici
Azioni:	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiornamento della sezione dedicata al CUG sulla intranet camerale e della relativa sezione amministrazione trasparente del sito camerale. - Iniziative volte alla diffusione della conoscenza delle attività e delle funzioni del CUG nonché dei canali di aiuto e sostegno delle vittime di violenza e stalking, anche all'esterno dell'amministrazione in attuazione della Direttiva 29 novembre 2023 del Ministro per la Pubblica Amministrazione.
Indicatori	<p>KPI: aggiornamento dei contenuti Target: entro eventuali termini previsti da norme di legge o regolamentari, ovvero entro 10 giorni dalla richiesta del CUG Monitoraggio: annuale</p> <p>KPI: numero di comunicazioni inviate al personale da parte del CUG Target ≥ 2 Monitoraggio: annuale</p>
Obiettivo 4	Analisi del clima lavorativo finalizzato all'evidenziazione di punti di forza e eventuali criticità
Attori coinvolti	Amministrazione, CUG, personale e dirigenza camerale, OIV, soggetti preposti al sistema di sicurezza ex D.Lgs. 81/2006
Beneficiari	Personale camerale
Risorse impegnate	Attività da realizzarsi con personale interno.
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> - analisi del clima lavorativo tra i vari settori attraverso la periodica indagine di benessere organizzativo, anche mirata a individuare criticità sotto il profilo di eventuali discriminazioni e di rischio stress lavoro-correlato; - coinvolgimento dei livelli apicali; - diffusione dei risultati e coinvolgimento propositivo del personale; - adozione iniziative di valorizzazione delle buone prassi e/o di correzione delle criticità.
Indicatori	KPI: realizzazione indagine di benessere organizzativo Target: SI entro il 31 dicembre di ciascun anno

INIZIATIVA 1	FAVORIRE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA QUALITÀ DELL'AMBIENTE E DEI SERVIZI
	Monitoraggio annuale KPI: realizzazione evento di diffusione dei risultati e di ascolto Target: ≥ 1 evento Monitoraggio annuale

INIZIATIVA 2	CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI LAVORO CON I TEMPI DI VITA E DI CURA DELLA PERSONA
Obiettivo	Adozione di un modello strutturato di definizione, introduzione e sviluppo delle modalità di lavoro agile nell'organizzazione camerale al fine di dare una veste stabile e progressivamente strutturata alla modalità di lavoro agile sperimentata in fase emergenziale
Attori coinvolti	Segretario generale, Dirigenti, Ufficio gestione risorse umane, CUG, RSU, OO.SS.
Beneficiari	Dipendenti
Risorse impegnate	Risorse per dotazioni HW e SW da definire in sede progettuale, compatibilmente con i vincoli di bilancio (piano degli investimenti annuale). Risorse per la formazione del personale a valere sulle risorse destinate annualmente a tale scopo.
Azioni	<p>L'implementazione dell'istituto del lavoro agile, e più in generale del <i>remote working</i>, richiede un articolato processo che garantisca la presenza dei necessari fattori abilitanti quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il potenziamento dei sistemi informatici, delle piattaforme tecnologiche (da intendersi principalmente come dotazioni infrastrutturali) e un forte processo di reingegnerizzazione e digitalizzazione; - un processo di cambiamento dei modelli organizzativi, realizzabile non solo attraverso la revisione dei processi di lavoro, la digitalizzazione, il ripensamento e l'adeguamento dei sistemi di programmazione e misurazione dei risultati, ma soprattutto puntando sull'<i>empowerment</i> del capitale umano mediante l'organizzazione di percorsi formativi finalizzati ad incrementare la diffusione e lo sviluppo delle competenze digitali, avuto riguardo anche agli aspetti della sicurezza informatica; - l'adozione delle necessarie misure organizzative, ivi compresa la mappatura delle attività che si possono svolgere in modalità agile. <p>A seguito degli investimenti effettuati a partire dal 2023 nell'infrastruttura tecnologica e nella formazione del personale su pacchetti di produttività e sicurezza informatica finalizzati alla progressiva predisposizione del sistema dei fattori abilitanti, dovrà dar luogo ad un processo di sviluppo necessariamente iterativo comprendente le seguenti fasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analisi delle possibilità di lavoro agile e dei relativi aspetti gestionali; - definizione delle modalità di traduzione operativa, con individuazione dei relativi <i>step</i>, a partire dall'attivazione di una fase sperimentale; - monitoraggio e valutazione per introduzione di eventuali correttivi anche in

INIZIATIVA 2	CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI LAVORO CON I TEMPI DI VITA E DI CURA DELLA PERSONA
	termini di fattori abilitanti. Le attività previste annualmente sono indicate nella specifica sotto-sezione della "Sezione 4 – Interventi organizzativi a supporto" del PIAO.
Indicatori	KPI: documento di sintesi sugli interventi attuati al 31 dicembre dell'anno precedente Target: entro 28 febbraio di ciascun anno ³ Monitoraggio: annuale

INIZIATIVA 3	VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE ATTRAVERSO LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE
Obiettivi	Conoscere e valorizzare la qualità del lavoro del personale camerale, Identificare e perimetrare le competenze (tecniche, trasversali e digitali) necessarie per i ruoli dell'Ente Allineare i profili professionali alle esigenze organizzative e alle evoluzioni normative e digitali
Attori coinvolti	Segretario generale, Ufficio gestione risorse umane, CUG
Beneficiari	Personale camerale
Risorse impegnate:	A valere sulle risorse destinate annualmente alla formazione del personale
Azioni	L'azione è finalizzata a individuare, descrivere e perimetrare le competenze tecniche, trasversali e digitali presenti e necessarie all'interno dell'Ente, in coerenza con il modello metodologico proposto da Unioncamere. La mappatura delle competenze costituisce la base per la costruzione dei profili professionali, il bilancio di competenze e la pianificazione di interventi di formazione e sviluppo, favorendo l'evoluzione organizzativa e l'adeguamento alle nuove esigenze operative. In particolare le attività saranno mirate a: <ul style="list-style-type: none"> - Identificare e classificare le competenze del personale camerale (tecniche, trasversali, digitali) - Definire i profili professionali e i relativi profili di competenza in base al modello organizzativo dell'Ente - Favorire l'innesto e l'aggiornamento delle competenze – anche digitali – in coerenza con l'evoluzione del contesto - Pianificare una formazione mirata al ricambio generazionale e al rafforzamento delle competenze in ottica di innovazione e miglioramento continuo.
Indicatori	KPI: avvio del percorso

³ I dati saranno trasmessi al CUG unitamente alle informazioni previste dalla Direttiva PCM n. 2/2019.

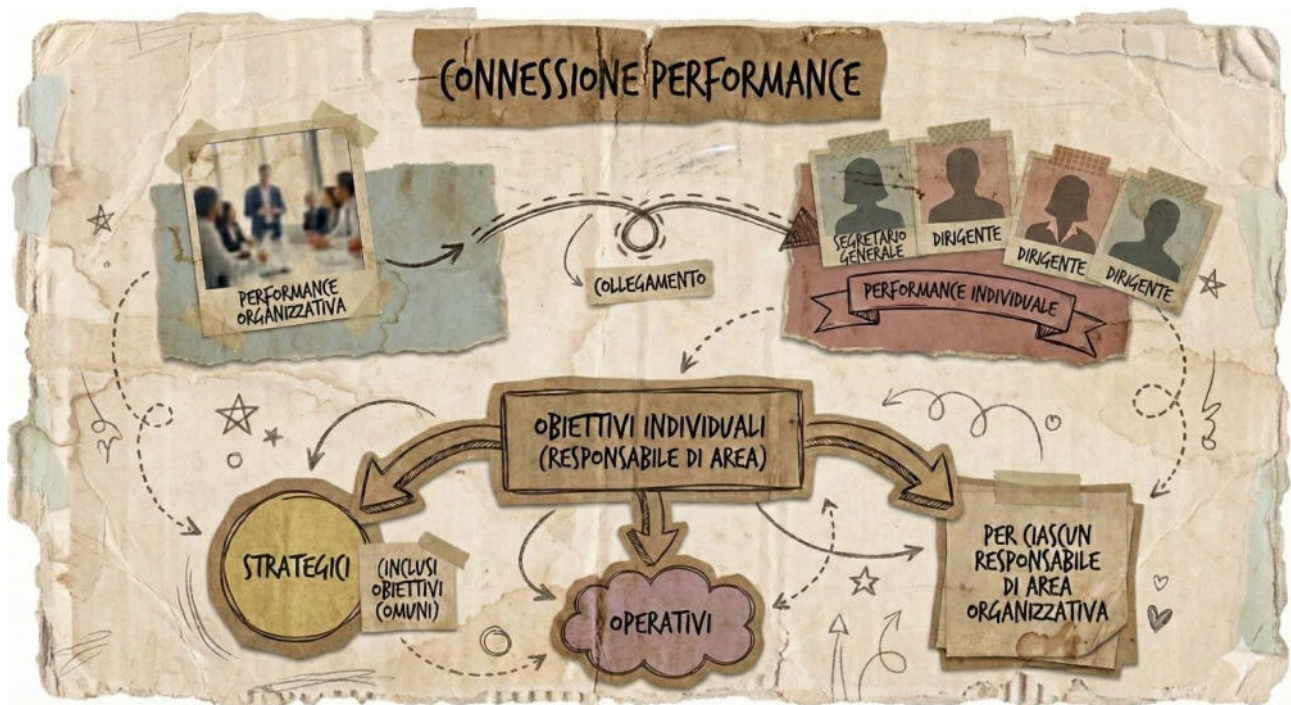
INIZIATIVA 3	VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE ATTRAVERSO LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE
	Target: entro 31.12.2026 Monitoraggio: al 31.12.2026

3.4. Performance individuale

In questa sezione viene illustrato il **collegamento** tra la performance organizzativa e quella individuale del Segretario Generale e dei Dirigenti.

Per ciascun responsabile di Area organizzativa vengono esplicitati gli obiettivi individuali, sia strategici (tra cui anche gli obiettivi comuni) sia operativi.

A tal fine si ricorda che il Segretario Generale ha anche la titolarità, oltre che dello Staff, dell'Area "Risorse e organizzazione".



SEGRETARIO GENERALE	
Obiettivi comuni di sistema	01_01_UIC01 Favorire la doppia transizione (digitale ed ecologica)
	02_01_UIC01 Favorire la transizione burocratica e la semplificazione
	02_01_UIC02 Migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali
	03_01_UIC01 Consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e agli utenti
	03_01_UIC02 Promuovere l'attestazione di linee comuni di profilazione dei servizi alle imprese
	03_01_UIC03 Migliorare la capacità e tempestività di spesa per le attività di promozione e sviluppo delle imprese
	03_01_UIC04 Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente
Obiettivi strategici	01_04_OS01 Valorizzazione degli spazi camerali e dell'Auditorium
	02_01_OS01 Semplificazione e digitalizzazione
	03_01_OS01 Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse
	03_01_OS02 Salute organizzativa
	03_01_OS03 Trasparenza e anticorruzione

SEGRETARIO GENERALE	
	03_01_OS04 Compliance
	03_01_OS05 Pari opportunità
	03_01_OS06 Salute finanziaria
	03_01_OS07 Accessibilità
Obiettivi operativi	01_06_OP01 Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa
	03_01_OP01 Supporto agli organi istituzionali
	03_01_OP02 Pianificazione monitoraggio e controllo
	03_01_OP03 Comunicazione
	03_01_OP04 Gestione della contabilità
	03_01_OP05 Gestione del personale
	03_01_OP06 Acquisti, patrimonio e servizi di sede
	03_01_OP07 Diritto annuale
	03_01_OP08 Gestione del patrimonio immobiliare
	03_01_OP09 Gestione documentale
03_01_OP10 Servizi informatici	

DIRIGENTE AREA PROMOZIONE E SVILUPPO ECONOMICO	
Obiettivi strategici	01_01_OS01 La doppia transizione digitale e ecologica (progetto 20%)
	01_01_OS02 Transizione energetica e sostenibile (progetto FP)
	01_01_OS03 Gestione della Convenzione con il Comune per la gestione dei bandi
	01_02_OS01 Internazionalizzazione delle imprese (progetto 20%)
	01_02_OS02 Internazionalizzazione (progetto FP)
	01_03_OS01 Sostegno del turismo (progetto 20%)
	01_03_OS02 Turismo (progetto FP)
	01_04_OS02 Infrastrutture (progetto FP)
	01_05_OS02 Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro (progetto FP)
	02_01_OS01 Semplificazione e digitalizzazione
	03_01_OS01 Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse
	03_01_OS02 Salute organizzativa
	03_01_OS03 Trasparenza e anticorruzione
	03_01_OS04 Compliance
	03_01_OS05 Pari opportunità
03_01_OS06 Salute finanziaria	
Obiettivi operativi	01_01_OP01 Tutela della proprietà industriale
	01_05_OP01 Studi e informazione economica

DIRIGENTE AREA TUTELA DEL MERCATO E LEGALITÀ

Obiettivi strategici	02_01_OS01 Semplificazione e digitalizzazione
	03_01_OS01 Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse
	03_01_OS02 Salute organizzativa
	03_01_OS03 Trasparenza e anticorruzione
	03_01_OS04 Compliance
	03_01_OS05 Pari opportunità
Obiettivi operativi	03_01_OS06 Salute finanziaria
	01_03_OP01 Ambiente e produzioni tipiche
	01_06_OP02 La Risoluzione alternativa delle controversie
	01_06_OP03 Vigilanza
	01_06_OP04 Metrologia
	01_06_OP05 Tutela del mercato
	01_06_OP06 Composizione delle crisi da sovraindebitamento

DIRIGENTE AREA ANAGRAFE E SEMPLIFICAZIONE

Obiettivi strategici	02_01_OS01 Semplificazione e digitalizzazione
	03_01_OS01 Ottimizzazione della struttura, dell'organizzazione e delle risorse
	03_01_OS02 Salute organizzativa
	03_01_OS03 Trasparenza e anticorruzione
	03_01_OS04 Compliance
	03_01_OS05 Pari opportunità
Obiettivi operativi	03_01_OS06 Salute finanziaria
	02_01_OP01 Registro Imprese
	02_01_OP02 Front Office
	02_01_OP03 Certificazioni per l'estero
	02_01_OP04 Firma digitale e carte tachigrafiche
	02_01_OP05 Protesti
	02_01_OP06 Sanzioni RI e REA

3.5. Rischi corruttivi e trasparenza

La presente sotto-sezione ha ad oggetto l'individuazione delle iniziative necessarie, nonché gli adeguati assetti organizzativi e gestionali, per prevenire, rilevare e contrastare i fenomeni corruttivi e di malfunzionamento negli ambiti interessati da potenziali rischi di corruzione nell'esercizio delle attività istituzionali della Camera di Commercio di Pistoia-Prato.



Ai sensi dell'art. 3 del D.M. n. 132/2022, la sotto-sezione è predisposta dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), sulla base degli **obiettivi strategici** in materia definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190. Inoltre, costituiscono elementi essenziali della sottosezione, quelli indicati nel Piano nazionale anticorruzione (PNA) e negli atti di regolazione generali adottati da ANAC.

La Giunta camerale, con Deliberazione n. 78/2025 del 23 ottobre 2025, ha individuato i seguenti **obiettivi strategici** per la predisposizione da parte del RPCT della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2026-2028:

- **Implementare** una strategia di prevenzione mirata a ridurre le opportunità di insorgenza di fenomeni corruttivi, favorendo la creazione di un contesto organizzativo sfavorevole alla corruzione e potenziando, parallelamente, gli strumenti e le capacità di rilevamento e segnalazione di eventuali episodi.
- **Promuovere** un percorso formativo continuo e diffuso rivolto a tutto il personale, con l'obiettivo di consolidare all'interno dell'ente una cultura condivisa di integrità, trasparenza, etica pubblica e correttezza gestionale, sviluppando piani formativi differenziati per ruoli e livelli di rischio.
- **Rafforzare** il ciclo della performance adottando un approccio integrato che valorizzi sinergicamente le dimensioni della performance organizzativa, della trasparenza amministrativa e delle misure di prevenzione della corruzione.
- **Incentivare** la digitalizzazione dei processi amministrativi, al fine di migliorare l'efficienza, la tracciabilità e la sicurezza delle procedure interne, accelerando la trasformazione digitale per garantire maggiore trasparenza e controllo, riducendo al contempo margini di discrezionalità.
- **Potenziare** l'informatizzazione dei flussi informativi per garantire l'aggiornamento puntuale e completo della sezione "Amministrazione Trasparente", favorendo così la piena accessibilità e fruibilità dei dati da parte dei cittadini e degli stakeholder.
- **Garantire** la conformità normativa e la risposta alle novità legislative, mantenendo un processo di aggiornamento normativo continuo.
- **Favorire** la partecipazione attiva e collaborativa degli stakeholder interni ed esterni nella definizione e nell'aggiornamento della strategia di prevenzione della corruzione, valorizzando il contributo di tutti gli attori coinvolti.
- **Sviluppare** un sistema di monitoraggio costante e rigoroso delle attività programmate, con l'obiettivo di valutare l'efficacia e l'adeguatezza delle misure di prevenzione della corruzione inserite nella sezione dedicata del PIAO, assicurando un continuo miglioramento degli interventi e la loro rispondenza agli obiettivi di integrità e legalità.

Sulla base degli obiettivi individuati dall'organo politico è stato quindi avviato il processo per la predisposizione della presente sotto-sezione, nel cui percorso di adozione sono coinvolti gli **stakeholder interni** (personale dell'Ente, a cui è stata inviata apposita comunicazione in data 10 dicembre '25, con indicazione del termine del 9 gennaio '26 per trasmettere eventuali osservazioni) ed **esterni** (mediante pubblicazione di apposito avviso sul sito web dell'Ente, con possibilità di far pervenire eventuali osservazioni o contributi entro la stessa data). Nei termini previsti, non sono pervenute osservazioni.

La presente sotto-sezione, nella progettazione e attuazione del processo di gestione del rischio corruttivo tiene conto, in particolare, dei seguenti **principi guida**:

- **Coinvolgimento degli organi di indirizzo politico** nella definizione delle strategie di gestione del rischio corruttivo realizzato anche attraverso i summenzionati obiettivi strategici dettati dalla Giunta;
- **Coinvolgimento della struttura organizzativa** nel processo di gestione del rischio attraverso una responsabilizzazione diretta dei soggetti interessati;
- **Attuazione** del sistema di prevenzione attraverso un **approccio sostanziale** e non già come mero adempimento formale;
- **Gradualità** del processo di gestione del rischio;
- **Effettività della strategia di prevenzione**, evitando di introdurre nuovi oneri organizzativi, ma orientando l'attività alla creazione di valore pubblico per gli utenti camerali;
- **Creazione di valore pubblico**, inteso come il miglioramento del livello di benessere delle comunità su cui insiste l'attività della Camera di Commercio di Pistoia-Prato.

Destinatari della presente sotto-sezione sono il personale camerale, i dirigenti, i componenti degli organi (Giunta e Consiglio), l'OIV, i collaboratori, i Revisori dei Conti, i titolari di contratti per lavori, servizi e forniture.

La **violazione** delle misure di prevenzione previste dalla presente sezione del PIAO costituisce illecito disciplinare.

3.5.1. I soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione

Nelle more della formale adozione da parte di ANAC del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2025, il PNA 2019 e gli "Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022" evidenziano l'importanza della **condivisione** degli obiettivi di prevenzione della corruzione tra i soggetti interni alle amministrazioni pubbliche. Tale approccio si fonda sulla consapevolezza che il personale interno, in particolare i dirigenti e i responsabili delle unità organizzative, possiede una conoscenza approfondita della struttura organizzativa, dei processi decisionali e dei profili di rischio connessi alle attività dell'Ente.

In coerenza con tali indicazioni, la predisposizione e l'attuazione della presente sotto-sezione del PIAO si basano sul coinvolgimento attivo e consapevole di una pluralità di **interlocutori** interni. La partecipazione di questi soggetti, ciascuno in relazione al proprio ambito di competenza, è considerata elemento imprescindibile per la costruzione di un sistema efficace e condiviso di prevenzione della corruzione.

La chiara definizione dei compiti e delle responsabilità dei soggetti interni alla Camera di Commercio di Pistoia-Prato rappresenta un valore aggiunto del presente documento, in quanto consente di rafforzare la responsabilizzazione diffusa, migliorare il coordinamento tra le strutture e garantire una più efficace attuazione delle misure previste. Tale configurazione contribuisce a promuovere una cultura organizzativa orientata all'integrità, alla trasparenza e alla legalità, in linea con i principi generali dell'azione amministrativa.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)

Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza della Camera di Pistoia-Prato è il **dott. Gianluca Morosi**, Dirigente di ruolo in servizio, nominato con determinazione presidenziale d'urgenza n. 5 del 30 settembre 2020 (poi ratificata poi con delibera di Giunta n. 7 del 28 ottobre 2020) e rinnovato con successive delibere di Giunta n. 106 del 5 dicembre 2022 e n. 86 del 12 novembre 2025. Sulla scorta delle indicazioni fornite dal Dipartimento della funzione pubblica con la circolare n. 1 del 25 gennaio 2013 e dal Comunicato del Presidente ANAC del 18 febbraio 2015, il nominativo del RPCT è stato inserito nell'elenco pubblicato sul sito istituzionale dell'ANAC.

Il RPCT, ai sensi della L. 190/2012, provvede a:

- elaborare (in via esclusiva o con l'ausilio di solo personale interno all'Amministrazione) la proposta di PTPCT (oggi sotto-sezione del PIAO), che deve essere adottato dall'organo di indirizzo politico di ciascuna Amministrazione (art. 1, comma 8,); i contenuti della sotto-sezione, che caratterizzano anche l'oggetto

- dell'attività del responsabile, sono distintamente indicati nel comma 9 dell'art. 1 della legge 190 e nell'art. 3 del D.M. n. 132/2022;
- definire procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati a operare in settori particolarmente esposti alla corruzione (art. 1, comma 8,);
 - verificare l'efficace attuazione del piano e la sua idoneità (art. 1, comma 10, lett. a);
 - proporre modifiche al piano in caso di accertamento di significative violazioni o di mutamenti dell'organizzazione (art. 1, comma 10, lett. a);
 - verificare, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione (art. 1, comma 10, lett. b);
 - individuare il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità (art. 1, comma 10, lett. c);
 - segnalare all'organo di indirizzo e all'OIV le *disfunzioni* inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indicare agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza (art. 1, comma 7);
 - trasmettere, entro il 15 dicembre di ogni anno (o altro termine fissato da ANAC), all'OIV e all'organo di indirizzo dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta e pubblicarla nel sito web dell'amministrazione (art. 1, comma 14);
 - riferire sull'attività svolta nei casi in cui l'organo di indirizzo lo richieda o qualora il dirigente responsabile lo ritenga opportuno (art. 1, comma 14);
 - aver cura che siano rispettate, ai fini del conferimento di incarichi dirigenziali e di responsabilità amministrativa di vertice, le disposizioni introdotte dal D. Lgs. 39/2013 in materia di inconferibilità e di incompatibilità (art. 15, D. Lgs. 39.2013);

Con riferimento al tema della trasparenza, il RPCT, ai sensi del D. Lgs. 33/2013:

- svolge stabilmente attività di controllo sull'adempimento da parte dell'Amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate (art. 43, comma 1);
- predispone un'apposita sezione all'interno della presente sotto-sezione in cui dovranno essere indicati gli obiettivi di trasparenza (art. 8, comma 1, legge 190/2012), nonché identificati chiaramente i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati, dei documenti e delle informazioni (art. 10, comma 1);
- controlla e assicura (insieme ai Dirigenti responsabili dell'Amministrazione) la regolare attuazione dell'accesso civico (art. 43, comma 4);
- è il soggetto a cui deve essere trasmessa l'istanza di accesso civico ove abbia a oggetto dati, informazioni o documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria (art. 5, comma 3, lettera d);
- si esprime, con provvedimento motivato, sulla richiesta di riesame (art. 5, comma 7);
- segnala (in relazione alla loro gravità) i casi di inadempimento o di adempimento parziale degli obblighi in materia di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, all'ufficio di disciplina, ai fini dell'eventuale attivazione del procedimento disciplinare. Segnala altresì gli inadempimenti al vertice politico dell'amministrazione e all'OIV, ai fini dell'attivazione delle altre forme di responsabilità previste dalla normativa vigente (art. 43, comma 5).

La Task Force "prevenzione corruzione e trasparenza"

Al fine di garantire al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) le condizioni necessarie per esercitare il proprio ruolo con piena autonomia, efficacia e continuità, l'organo di indirizzo della Camera di Commercio di Pistoia-Prato ha adottato, in conformità all'art. 7 della legge n. 190/2012, una serie di interventi organizzativi mirati al rafforzamento del sistema di prevenzione.

Tra le misure previste dal Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT) 2021-2023, assume particolare rilievo l'istituzione di una *cabina di regia*, concepita come struttura di coordinamento e supporto operativo. Tale organismo ha il compito non solo di contribuire alla redazione del Piano, ma anche di assicurare il monitoraggio costante sull'attuazione delle misure in esso contenute, favorendo un approccio integrato e trasversale alle politiche di prevenzione.

L'esigenza di formalizzare tale struttura si è resa ancor più stringente alla luce delle competenze aggiuntive attribuite al RPCT in materia di accesso civico dal D. Lgs. n. 97/2016. In particolare, l'art. 5, comma 7, del D. Lgs. n. 33/2013, come modificato dal citato decreto, affida al RPCT il compito di gestire i procedimenti di riesame nei casi di diniego o mancata risposta alle istanze di accesso, consolidando il suo ruolo di garante della trasparenza amministrativa.

In tale quadro, con Determinazione del Segretario Generale n. 120/2021 del 4 giugno 2021, è stata formalmente istituita una *task force di supporto al RPCT*, composta da figure professionali interne con competenze multidisciplinari. La task force opera in stretta sinergia con il RPCT, contribuendo all'attuazione delle misure del PTPCT, alla gestione delle istanze di accesso civico e al presidio dei processi di controllo e verifica.

Il Gestore delle Segnalazioni Antiriciclaggio

La Camera di Commercio di Pistoia-Prato, in attuazione degli obblighi previsti dal D. Lgs. 21 novembre 2007, n. 231 (c.d. "decreto antiriciclaggio"), ha individuato il **dott. Daniele Bosi** quale **Gestore delle Segnalazioni Antiriciclaggio (GSA)**, con nomina formalizzata dalla Giunta camerale mediante deliberazione n. 17/20 del 28 ottobre 2020.

In conformità alle disposizioni normative e alle "Istruzioni sulle comunicazioni di dati e informazioni concernenti le operazioni sospette da parte degli uffici delle pubbliche amministrazioni", emanate dall'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) il 23 aprile 2018, il GSA riveste il ruolo di referente istituzionale per la valutazione e la trasmissione delle segnalazioni di operazioni sospette (SOS). In tale veste, il GSA è riconosciuto dalla UIF come interlocutore diretto per tutte le comunicazioni e gli approfondimenti relativi alle segnalazioni inviate.

Ai sensi dell'art. 35 del decreto antiriciclaggio, il GSA è tenuto a trasmettere una segnalazione alla UIF ogniqualvolta venga a conoscenza, sospetti o abbia motivi ragionevoli per ritenere che siano in corso, siano state compiute o siano state tentate operazioni riconducibili al riciclaggio di denaro o al finanziamento del terrorismo.

L'attività del GSA si svolge in stretta sinergia con il RPCT, al fine di garantire un presidio integrato e coerente delle funzioni di controllo interno, prevenzione dei rischi e promozione della legalità.

Il Responsabile della protezione dei dati personali

Il Responsabile della Protezione dei Dati Personali (RPD) è una figura introdotta dal Regolamento (UE) 2016/679 (c.d. GDPR) e deve essere designata all'interno di ogni Pubblica Amministrazione sulla base di specifiche qualità professionali, tra cui la conoscenza specialistica della normativa e delle prassi in materia di protezione dei dati, nonché la familiarità con il settore di attività e la struttura organizzativa del titolare del trattamento.

In tale contesto, il RPD assume un ruolo strategico anche in relazione agli obblighi di trasparenza amministrativa, disciplinati dal D. Lgs. n. 33/2013. Le Pubbliche Amministrazioni sono tenute a pubblicare dati e informazioni previsti dalla normativa, ma devono adottare particolari cautele qualora la pubblicazione riguardi dati personali, in particolare quelli appartenenti alle categorie particolari (ex dati sensibili) e ai dati relativi a condanne penali e reati.

L'art. 7-bis, comma 4, del D. Lgs. n. 33/2013 stabilisce che, nei casi in cui la pubblicazione di atti o documenti sia prevista da norme di legge o regolamento, le Amministrazioni devono rendere non intelligibili i dati

personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle finalità di trasparenza perseguite. Inoltre, nel caso di trasparenza proattiva, ossia la pubblicazione volontaria di **dati ulteriori** non obbligatori, permane l'obbligo di espungere i dati personali e di rispettare i limiti imposti dall'art. 5-bis del decreto, relativi all'accesso civico generalizzato.

Alla luce di ciò, il RPD riveste un ruolo fondamentale nel garantire che la trasparenza amministrativa sia esercitata nel rispetto della normativa sulla protezione dei dati personali, contribuendo così alla prevenzione della corruzione e alla promozione della legalità.

Presso la Camera di Commercio di Pistoia-Prato, il ruolo di RPD è affidato alla **dott.ssa Silvia Borri**, nominata con determinazione presidenziale d'urgenza n. 6 del 30 settembre 2020, successivamente ratificata con delibera di Giunta n. 8 del 28 ottobre 2020.

Il Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA)

Presso l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) è istituita l'**Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA)**, strumento fondamentale per garantire trasparenza e tracciabilità nell'ambito degli affidamenti pubblici. Ai sensi dell'art. 33-ter del D.L. 18 ottobre 2012, n. 179, convertito con modificazioni dalla Legge 17 dicembre 2012, n. 221, le stazioni appaltanti sono tenute a richiedere l'iscrizione all'AUSA e ad aggiornare annualmente i propri dati identificativi. L'inosservanza di tale obbligo comporta la nullità degli atti adottati e può determinare responsabilità amministrativa e contabile in capo ai funzionari competenti.

Per garantire la corretta gestione dell'iscrizione e il costante aggiornamento dei dati, ogni stazione appaltante deve nominare, con apposito provvedimento, un soggetto incaricato della verifica, compilazione e aggiornamento delle informazioni necessarie al mantenimento dell'iscrizione. Tale figura è individuata come **Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA)**.

Con Determinazione del Segretario Generale n. 006/20 del 21 ottobre 2020, la Camera di Commercio di Pistoia-Prato ha nominato la **dott.ssa Catia Baroncelli** quale RASA. Il nominativo è stato comunicato e abilitato secondo le modalità operative previste dal **Comunicato del Presidente ANAC del 28 ottobre 2013**, come successivamente richiamate nel **Comunicato del Presidente del 20 dicembre 2017**.

Il RASA svolge un ruolo cruciale nel presidio della regolarità amministrativa, assicurando che la stazione appaltante sia correttamente censita e che i dati siano aggiornati in modo conforme alle disposizioni normative e regolamentari vigenti.

Il Data Protection Team

L'articolo 38, paragrafo 2, del GDPR obbliga il titolare del trattamento a sostenere il RPD fornendogli le **"risorse necessarie"** per assolvere i compiti che il Regolamento gli assegna.

Con Determinazione del Segretario Generale n. 34/21 del 18 febbraio 2021 è stato nominato il **Data Protection Team** di supporto al RPD.

La struttura collabora attivamente con il RPD, coadiuvandolo in tutti i suoi compiti, in primis quello di sorvegliare l'osservanza del GDPR (e di tutte le disposizioni generali vigenti in materia di protezione dei dati personali) all'interno dell'amministrazione.

Il Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)

Il **Responsabile della Transizione al Digitale** riveste un ruolo strategico nel sistema di prevenzione della corruzione e nella promozione della trasparenza amministrativa. Il RTD assicura che i dati e i documenti destinati alla pubblicazione in Amministrazione Trasparente siano accessibili, fruibili e conformi agli standard di formato previsti dalla normativa vigente. Tale funzione contribuisce a ridurre i rischi corruttivi, favorendo la piena tracciabilità dei processi decisionali e garantendo la disponibilità di informazioni chiare e verificabili da parte dei cittadini e degli stakeholder. In collaborazione con i dirigenti e i responsabili delle unità

organizzative, il RTD promuove l'adozione di soluzioni digitali che rafforzano l'integrità dei flussi informativi e supportano la cultura della legalità e della responsabilità all'interno dell'Ente.

Gli altri soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione

Gli altri **soggetti** che concorrono alla prevenzione della corruzione all'interno della Camera di Commercio di Pistoia-Prato sono:

La Giunta, organo di indirizzo politico di governo:

- designa il RPCT ai sensi dell'art. 7, della Legge 190/2012 e il GSA;
- dispone le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare funzioni e poteri idonei per lo svolgimento dell'incarico di RPCT con piena autonomia ed effettività;
- adotta il PIAO e i suoi aggiornamenti;
- adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione. In particolare, definisce gli **obiettivi strategici** in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del PTPCT.

I Dirigenti, per l'area di rispettiva competenza:

- svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile, dei referenti e dell'autorità giudiziaria (art. 16 D. Lgs. n. 165 del 2001; art. 20 D.P.R. n. 3 del 1957; art. 1, comma 3, Legge n. 20 del 1994; art. 331 c.p.p.);
- partecipano al processo di gestione del rischio;
- concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'Ufficio cui sono preposti (art. 16 D. Lgs. n. 165 del 2001);
- forniscono le informazioni richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo (art. 16 D. Lgs. n. 165 del 2001);
- provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva (art. 16 D. Lgs. n. 165 del 2001);
- assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione;
- osservano le misure contenute nella presente sotto-sezione (art. 1, comma 14, della Legge n. 190 del 2012);
- garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla normativa sulla trasparenza (art. 43, comma 3, D. Lgs. n. 33 del 2013);
- controllano e assicurano, insieme al RPCT, la regolare attuazione dell'accesso civico (art. 43, comma 4, D. Lgs. n. 33 del 2013).

L'Organismo Indipendente di Valutazione:

- partecipa al processo di gestione del rischio;
- svolge compiti propri connessi all'attività anticorruzione nel settore della trasparenza amministrativa (artt. 43 e 44 D. Lgs. n. 33 del 2013);
- esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento (art. 54, comma 5, D. Lgs. n. 165 del 2001);
- verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che la presente sotto-sezione sia coerente con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza (art. 1, comma 8-bis, legge 190/2012);

- verifica i contenuti della Relazione redatta dal RPCT e recante i risultati dell'attività svolta, in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza (art. 1, comma 8-bis, legge 190/2012);
- riferisce all'ANAC sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza (art. 1, comma 8-bis, legge 190/2012);
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi di trasparenza (art. 14, comma 4, lett. g), del D. Lgs. 150/2009).

L'Ufficio che ha la competenza dei Procedimenti disciplinari:

- svolge i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza (art. 55 bis D. Lgs. n. 165 del 2001);
- provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria (art. 20 D.P.R. n. 3 del 1957; art.1, comma 3, l. n. 20 del 1994; art. 331 c.p.p.);
- propone l'aggiornamento del Codice di comportamento;
- vigila sull'applicazione del Codice di comportamento (art. 54, comma 6, D. Lgs. n. 165 del 2001).

Tutti i dipendenti dell'Amministrazione:

- partecipano al processo di gestione del rischio;
- osservano le misure contenute nella presente sotto-sezione (art. 1, comma 14, della Legge n. 190 del 2012);
- segnalano le situazioni di illecito di cui vengono a conoscenza al RPCT o al proprio superiore gerarchico (art. 8 Codice di comportamento di Ente e art. 8 DPR 62/2013);
- collaborano con il RPCT, secondo quanto da questi richiesto, per tutte le attività e azioni che hanno finalità di contrasto e prevenzione della corruzione (art. 8 Codice di comportamento di Ente).
- segnalano casi di personale conflitto di interessi (art. 6-bis Legge n. 241 del 1990; artt. 6 e 7 Codice di comportamento) e in generale osservano tutte le misure contenute ne Codice di comportamento.

I collaboratori, a qualsiasi titolo, dell'Amministrazione:

- osservano le misure contenute nella presente sotto-sezione;
- segnalano le situazioni di illecito (art. 8 Codice di comportamento di Ente e art. 8 DPR 62/2013).

3.5.2. La mappatura dei processi

Probabilmente l'aspetto più importante in tema di contesto interno, oltre alla rilevazione dei dati generali relativi alla struttura e alla dimensione organizzativa, è la c.d. mappatura dei processi, consistente nella individuazione e nell'analisi dei **processi organizzativi**.

Presupposto necessario per l'individuazione dei processi a rischio di corruzione, oltre a quelli previsti dal PNA comuni a tutte le Amministrazioni, è la definizione della mappa completa di tutti i processi camerali.

Infatti, l'attività della Pubblica Amministrazione non si esaurisce nella mera gestione dei procedimenti amministrativi, disciplinati in via generale dalla legge 241/1990 e da normative settoriali che ne definiscono anche i termini di conclusione, ma si articola in un insieme più ampio e complesso di attività, riconducibili al concetto di **processo**. Il processo, inteso come sequenza di attività interrelate, è finalizzato alla trasformazione di risorse (input) in risultati (output) destinati a soggetti interni o esterni all'Amministrazione, ovvero agli utenti. Esso può condurre autonomamente al raggiungimento di un obiettivo oppure rappresentare una fase di un processo più articolato, eventualmente condiviso con altre Pubbliche Amministrazioni. A differenza del procedimento amministrativo, il **processo** ha una portata concettuale più ampia: include anche attività di natura privatistica e non sempre si traduce in un provvedimento amministrativo, neppure in forma tacita. Un esempio emblematico è rappresentato dall'attività di rilevazione delle presenze del personale, che costituisce un processo interno privo di effetti diretti verso l'esterno, ma essenziale per il funzionamento dell'organizzazione. Inoltre, un singolo procedimento può essere composto

da più processi, ciascuno con proprie logiche operative e gestionali. Questa distinzione è fondamentale per una corretta mappatura delle attività amministrative e per l'adozione di strumenti di analisi e miglioramento dei flussi operativi, in un'ottica di efficienza, trasparenza e orientamento al risultato.

Per la mappatura, la Camera di Commercio di Pistoia-Prato fa riferimento ai processi tenendo conto del lavoro svolto dal sistema camerale, opportunamente integrato con il coinvolgimento dei Dirigenti.

I processi sono stati classificati in una struttura gerarchica, ovvero in macro-processi, processi e sotto-processi/fasi. I sotto-processi sono a loro volta articolati per attività. I macro-processi sono classificati in base alla funzione istituzionale di riferimento.

La mappa dei processi così definita (si veda il paragrafo 1.2. e l'Allegato 1 del presente PIAO) ha rappresentato il punto di partenza per l'individuazione dei processi potenzialmente esposti al rischio di episodi di corruzione. Anche in questa fase il RPCT ha ritenuto di agire coinvolgendo i dirigenti.

I processi così individuati sono stati poi aggregati, ai fini del successivo paragrafo 3.5.3., nelle c.d. **aree di rischio**, intese come raggruppamenti omogenei di processi. La stessa legge n. 190/2012 ha individuato alcune specifiche aree di rischio comuni a tutte le Pubbliche Amministrazioni, alle quali l'Autorità Nazionale Anticorruzione, nel corso degli anni, ne ha affiancate delle altre. Nello specifico, i processi delle Camere di Commercio sono stati ricondotti alle seguenti **tredici** aree di rischio:



3.5.3. Valutazione del rischio

Si tratta della fase di **gestione** del rischio in cui lo stesso è identificato e analizzato al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio). La mappatura ha riguardato l'intera organizzazione e ogni processo è stato a sua volta classificato in macro-processi, processi, fasi e attività, mentre l'oggetto di analisi, ossia l'unità di riferimento rispetto alla quale individuare gli eventi rischiosi, è stata la singola attività (si veda l'Allegato 1 del presente PIAO).

3.5.3.1. Identificazione degli eventi rischiosi

Una volta catalogate le unità di riferimento oggetto di analisi, si è passati alla fase di identificazione dei potenziali rischi associati a ciascuno di esse.

Questi **rischi** emergono considerando soprattutto le risultanze dell'analisi del **contesto esterno** (si veda la Sezione 2 del presente PIAO) e **interno** (si veda il paragrafo 1.3 del presente PIAO) realizzati nelle fasi precedenti. In particolare, per ognuna delle **tredecim aree di rischio** è stato creato un **data base degli eventi rischiosi**, poi codificati, e dal quale è possibile attingere con riferimento alle singole unità da analizzare.

Successivamente, è stato creato il data **base dei fattori abilitanti**, ossia dei fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione. Questo data base ci permette di individuare successivamente le misure specifiche di trattamento più efficaci, ossia le azioni di risposta maggiormente appropriate per prevenire i rischi. Di seguito i **fattori abilitanti** che sono stati individuati e che, come per gli eventi rischiosi, possono essere associati alle varie unità oggetto di analisi:

FATTORI ABILITANTI
Mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli)
Mancanza di trasparenza
Eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento
Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto
Scarsa responsabilizzazione interna
Inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi
Inadeguata diffusione della cultura della legalità
Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione
Carenze di natura organizzativa (es. eccessivi carichi di lavoro, scarsità di personale, scarsa condivisione del lavoro, etc.)
Carenza di controlli
Elevata discrezionalità

3.5.3.2. Individuazione delle misure

Il contenuto e l'importanza delle misure saranno meglio specificati successivamente. In questo contesto serve tuttavia precisare che per ogni unità di riferimento oggetto di analisi, vengono individuate le misure generali/obbligatorie ovvero specifiche/ulteriori da adottare in concreto. Anche in questo caso, le misure di prevenzione sono attinte dall'operatore all'interno di uno specifico **data base** predisposto all'uopo, che differenzia le misure a seconda dell'area di rischio di riferimento. Per agevolarne l'inserimento, le misure sono state codificate.

Infine, per allineare le misure appena individuate alle "famiglie" che ANAC ha introdotto nella "Piattaforma di acquisizione dei PTPCT", è stato creato un ulteriore data base con riferimento alla **tipologia della misura**:

TIPOLOGIE DELLA MISURA
A. misure di controllo
B. misure di trasparenza
C. misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento
D. misure di regolamentazione
E. misure di semplificazione
F. misure di formazione
G. misure di rotazione
H. misure di disciplina del conflitto di interessi
I. altre misure (organizzative, di segnalazione e protezione, di regolazione relazioni con <i>lobbies</i> , etc.)

3.5.3.3. Analisi del rischio

Una volta completata la prima fase, si è proceduto con l'analisi del rischio, che consiste nella valutazione della **probabilità** che il rischio si realizzi e delle **conseguenze** (impatto) che esso produce, per giungere alla determinazione del livello di rischio, rappresentato da un valore numerico (si veda l'Allegato 3 del presente PIAO).

Tale fase ha pertanto l'obiettivo di pervenire a una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi appena identificati e individuare il livello di esposizione al rischio delle attività e dei relativi processi, laddove per "rischio" si intende l'effetto dell'incertezza sul corretto perseguimento dell'interesse pubblico e quindi sull'obiettivo istituzionale dell'Ente, dovuto alla possibilità che si verifichi un dato evento.

Con riferimento alla scelta dell'approccio valutativo si è preferito adottare un **approccio di tipo qualitativo**, laddove l'esposizione al rischio per ogni singolo *item* di indagine è stimata in base a motivate valutazioni espresse dai soggetti coinvolti nell'analisi. Coerentemente con le indicazioni presenti nell'Allegato 1 al PNA 2019 e negli "Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022", sono stati quindi individuati i c.d. *key risk indicators*, cioè i criteri di valutazione (che poi vengono tradotti operativamente in indicatori di rischio). Vediamo gli indicatori individuati sia per la probabilità che per l'impatto:

Probabilità:

1. Livello di interesse "esterno".
2. Grado di discrezionalità del decisore interno alla PA rispetto al processo.
3. Manifestazione di eventi corruttivi o di *maladministration* in passato.
4. Complessità/opacità del processo decisionale.
5. Livello di collaborazione del responsabile del processo.

Impatto:

1. Impatto organizzativo.
2. Impatto derivante dalla definizione dei ruoli/responsabilità.
3. Impatto economico.
4. Impatto reputazionale.
5. Impatto organizzativo, economico e sull'immagine.

Inoltre, la **probabilità** che si verifichi uno specifico evento di corruzione è stata valutata raccogliendo tutti gli elementi informativi sia di natura oggettiva (ad esempio, eventi di corruzione specifici già occorsi in passato,

segnalazioni pervenute all'Amministrazione, notizie di stampa), che di natura soggettiva, tenendo conto del contesto ambientale, delle potenziali motivazioni dei soggetti che potrebbero attuare azioni corruttive, nonché degli strumenti in loro possesso, mentre l'**impatto** è stato valutato calcolando le conseguenze che l'evento di corruzione produrrebbe:

- sull'Amministrazione in termini di qualità e continuità dell'azione amministrativa, impatto economico, conseguenze legali, reputazione e credibilità istituzionale, etc.;
- sugli stakeholders (cittadini, utenti, imprese...) a seguito del degrado del servizio reso a causa del verificarsi dell'evento di corruzione.

La probabilità e l'impatto sono stati poi misurati su una scala numerica da 1 a 5. Alla scala numerica è stato associato anche un campo descrittivo che "aiuta" il responsabile nella scelta valutativa. A titolo esemplificativo, per quanto riguarda l'indicatore di probabilità "Grado di discrezionalità del decisore interno alla PA rispetto al processo", sono state individuate le seguenti opzioni di risposta:

Il processo/fase/attività è del tutto vincolato	1
Il processo/fase/attività è molto vincolato	2
Il processo/fase/attività è mediamente vincolato	3
Il processo/fase/attività è parzialmente vincolato	4
Il processo/fase/attività è altamente discrezionale	5

Attribuito quindi un giudizio/valore a ogni indicatore di rischio (di probabilità e di impatto), viene calcolata prima la media degli indicatori di probabilità e poi quella degli indicatori di impatto. Il valore medio della probabilità e il valore medio dell'impatto vengono quindi moltiplicati per ottenere il valore complessivo, che esprime il livello di rischio potenziale del processo.

Ai fini dell'analisi del rischio, è stata predisposta una **scheda di rilevazione in formato Excel**, appositamente strutturata con l'inserimento di macro che consentono l'elaborazione automatica del **valore numerico del rischio** associato a ciascun processo. Una volta compilata, la scheda restituisce in modo immediato il livello di rischio, calcolato sulla base dei parametri definiti nella metodologia adottata. La compilazione della scheda è stata affidata ai **dirigenti** e ai **responsabili delle unità organizzative**, ciascuno dei quali ha espresso la propria valutazione in relazione ai processi o alle attività di competenza. Il **punteggio finale** attribuito a ogni processo è stato determinato come **media aritmetica** delle valutazioni raccolte, rappresentando così un indicatore sintetico del livello di rischio associato.



I valori di rischio possibili vanno quindi da un minimo di **1** a un massimo di **25**. Il valore complessivo ha lo scopo di fornire una misurazione sintetica di rischio associabile all'oggetto di analisi (processo/attività o evento rischioso). Ai vari punteggi ottenuti sono state quindi **associate valutazioni qualitative** che non sottostimano la gravità del rischio, assegnando un livello di rischio alto o medio-alto anche ai punteggi medi, così come indicato nella seguente rappresentazione:



È stato individuato anche un “fattore di correzione” al fine della determinazione del **rischio residuo**. Il fattore di correzione tiene conto della efficacia delle misure obbligatorie e ulteriori di prevenzione della corruzione adottate. In particolare, e sempre seguendo un **approccio di tipo qualitativo**, il soggetto che ha effettuato la valutazione si è chiesto se le misure individuate sono o meno efficaci al fine di neutralizzare/ridurre il rischio. Alle possibili risposte di cui alla tabella seguente è stato associato un valore numerico che è stato moltiplicato per il livello di rischio potenziale al fine di restituire il rischio residuo.

Si, le misure attualmente utilizzate neutralizzano il rischio	0,2
Si, le misure attualmente utilizzate sono molto efficaci nella neutralizzazione del rischio	0,4
Si, le misure attualmente utilizzate sono molto efficaci nella riduzione del rischio	0,6
Si, le misure attualmente utilizzate sono efficaci nella riduzione del rischio	0,8
No, le misure attualmente utilizzate non riducono il rischio potenziale	1

3.5.3.4. Ponderazione del rischio

La ponderazione del rischio consiste nel considerare il rischio alla luce dell'analisi e nel raffrontarlo con altri rischi al fine di decidere le priorità e l'urgenza di trattamento.

L'analisi dei rischi permette di ottenere una classificazione degli stessi in base al livello di rischio più o meno elevato.

A seguito dell'analisi, i singoli rischi e i relativi processi sono inseriti in una classifica del livello di rischio.

Le attività, i processi o gli aggregati di processo per i quali siano emersi i più elevati livelli di rischio vanno a identificare le relative aree, che rappresentano le attività più sensibili e da valutare ai fini del trattamento. La classifica del livello di rischio viene poi esaminata e valutata per elaborare la proposta di trattamento.

Le priorità di trattamento vengono definite dal RPCT e si basano essenzialmente sui seguenti fattori:

- livello di rischio: maggiore è il livello, maggiore è la priorità di trattamento;
- obbligatorietà della misura: va data priorità alla misura obbligatoria rispetto a quella ulteriore, sempreché la capacità della misura obbligatoria di incidere sulle cause degli eventi rischiosi trovi adeguata giustificazione nelle risultanze dell'analisi del rischio;
- impatto organizzativo e finanziario connesso all'implementazione della misura.

3.5.3.5. Trattamento del rischio

La fase di trattamento del rischio consiste nell'individuazione e valutazione delle misure che devono essere predisposte per neutralizzare o ridurre il rischio e nella decisione di quali rischi si decide di trattare prioritariamente rispetto agli altri.

L'individuazione e la valutazione delle misure è compiuta dal RPCT con il coinvolgimento dei Dirigenti.

Nell'individuazione e progettazione delle misure si è tenuto conto, in particolare, della distinzione tra misure generali e misure specifiche. Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera Amministrazione camerale e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione, mentre, le misure specifiche/ulteriori agiscono in maniera puntuale su alcuni specifici rischi individuati in fase di valutazione del rischio e si caratterizzano, dunque, per l'incidenza su problemi specifici.

La sotto-sezione, vista la sua natura "programmatoria", evidenzia entrambi i passaggi sopra elencati, dunque, non meramente la identificazione delle misure, ma anche e soprattutto la programmazione delle modalità di attuazione delle stesse.

3.5.4. Misure di prevenzione

L'individuazione e la programmazione di misure di prevenzione della corruzione rappresenta una parte fondamentale della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del presente PIAO: attraverso opportuni interventi organizzativi l'Ente si propone di creare le condizioni che consentono scelte imparziali e di ridurre il rischio corruttivo laddove sia stato individuato in maniera più puntuale.

Il PNA 2019 distingue due tipologie di misure: quelle "**generali**", che si caratterizzano per la capacità di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione, intervenendo in modo trasversale sull'intera amministrazione; quelle "**specifiche**" che incidono su problemi specifici messi in evidenza tramite l'analisi del rischio corruttivo in relazione alle attività svolte dal personale camerale.

3.5.4.1. Misure generali

Le principali misure generali (individuate dal legislatore) sono riportate nella seguente tabella con l'indicazione delle azioni programmate per ciascuna misura, della relativa tempistica e del responsabile dell'adozione della misura.

Come già specificato, si tratta di misure volte a creare un contesto generale di correttezza, imparzialità e legalità dell'azione amministrativa.

Misure di prevenzione obbligatorie	Azioni	Tempistica	Responsabile per l'adozione della misura
Trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> - rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dal D. Lgs. n.33/2013 e dal D. Lgs. n. 97/2016. - rispetto delle disposizioni in materia di pubblicità previste dal codice dei contratti pubblici. - 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 	Aggiornamenti periodici secondo quanto previsto dalla griglia allegata alla presente Sezione (Allegato 4) redatta sulla base delle Linee Guida ANAC	I responsabili sono analiticamente individuati nella griglia di cui all'Allegato 4

Misure di prevenzione obbligatorie	Azioni	Tempistica	Responsabile per l'adozione della misura
	<p>sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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) - nomina del RASA (già attuata) 		
Codice di Comportamento	<p>Rispetto del Codice di Comportamento. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - divieto di ricevere regali o altre utilità; - 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. - obbligo di segnalare la presenza di una condizione di conflitto di interessi anche potenziale; - divieto di sfruttare, menzionare la posizione ricoperta per ottenere utilità; 	<p>Adottato con deliberazione di Giunta n. 15 del 10/02/2021 e successivamente aggiornato con deliberazione di Giunta n. 117 del 21/12/2022.</p> <p>Previsto un ulteriore aggiornamento nel corso del 2026</p> <p>Adozione e aggiornamento avvenuti sulla base delle linee guida ANAC, mediante processo partecipativo.</p> <p>Il monitoraggio annuale è a cura del RPCT, con la collaborazione dei Dirigenti</p>	<p>Organo di indirizzo politico su proposta del RPCT, sentito l'OIV</p>

Misure di prevenzione obbligatorie	Azioni	Tempistica	Responsabile per l'adozione della misura
	<ul style="list-style-type: none"> - divieto di assumere comportamenti che possano nuocere all'immagine della Camera; - 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; - 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. 		
Rotazione del Personale	Riorganizzazione conseguente all'accorpamento derivante della riforma del sistema camerale. Un ulteriore riassetto organizzativo è stato avviato alla fine del 2024, con riattribuzione di alcuni incarichi e funzioni; È comunque assicurata la distinzione delle competenze che attribuisce a soggetti diversi i compiti di: a) svolgere istruttorie e accertamenti; b) adottare decisioni; c) attuare le decisioni prese; d) effettuare verifiche.	<p>Riorganizzazione effettuata in fase di accorpamento. Ulteriore riassetto, con rotazione del personale, effettuato nel 2024.</p> <p>Ulteriori misure eventualmente da adottare nel triennio di validità del PIAO</p>	Segretario Generale e Dirigenti
Disciplina del conflitto d'interessi e obblighi di astensione	Apposita disciplina all'interno del Codice di Comportamento	Già esistente	RPCT
	Predisposizione modello di dichiarazione sulla insussistenza di situazioni	Già esistente	

Misure di prevenzione obbligatorie	Azioni	Tempistica	Responsabile per l'adozione della misura
	di conflitto di interesse per i Dirigenti.		
	Adozione modelli di dichiarazione di assenza situazioni di conflitto di interesse per procedure acquisto beni servizi e lavori e conferimenti incarichi	Già esistente	
	Inconferibilità e incompatibilità – Verifica dichiarazioni di responsabilità ex art. 20 D. Lgs. 39/13 (prima dichiarazione e aggiornamento annuale)	Annuale	
	Regolare composizione commissione esami mediatori: - Dichiarazione assenza conflitto di interesse da parte dei commissari - Prova di esame orale pubblica	Periodo di vigenza del Piano	Segretario Generale (o suo delegato)
	Regolare composizione commissione di concorso: Dichiarazione assenza conflitto di interesse da parte dei commissari	Nella prima seduta d'insediamento di ogni procedura concorsuale, una volta presa visione dell'elenco dei candidati e dei relativi dati identificativi	Segretario della commissione (dipendente della Camera di Commercio)
Svolgimento incarichi d'ufficio, attività e incarichi extraistituzionali	Disciplina per conferimento incarichi retribuiti al personale ex Art. 53 D. Lgs. 165/01	Già esistente	Segretario Generale
Clausola di Pantouflage	a) inserimento nei bandi di gara (o negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici) e nella modulistica contrattuale della clausola di divieto di pantouflage	In aggiornamento	UO Provveditorato UO Tecnico
	b) inserimento nei contratti di lavoro dipendente e autonomo di un'apposita clausola che sancisca il divieto de qua	Nei nuovi contratti di lavoro dipendente e autonomo	UO Risorse Umane

Misure di prevenzione obbligatorie	Azioni	Tempistica	Responsabile per l'adozione della misura
	c) predisposizione di specifica dichiarazione di consapevolezza del dipendente interessato da rendere prima della cessazione del rapporto di lavoro	Unificata per entrambe le sedi	UO Risorse Umane
Whistleblowing	Gestione canale interno per le segnalazioni	Adesione al progetto Whistleblowing PA (determinazione dirigenziale n. 57 del 30 ottobre 2023)	RPCT
	Aggiornamento procedure per le segnalazioni	Aggiornata procedura con deliberazione di Giunta n. 124 del 5 dicembre 2023	
	Gestione eventuali segnalazioni fatti illeciti	Tempestiva se ricorre	
Formazione	Piano annuale di formazione su temi prevenzione corruzione e trasparenza rivolto a tutto il personale e formazione specialistica per figure individuate dal RPCT. Formazione in materia di etica pubblica ai sensi del D. Lgs 81/2023	Formazione annuale in materia di prevenzione della corruzione: entro 2026 Formazione in materia di etica pubblica: secondo quanto previsto dalla sotto-sezione 4.3 "Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze" di cui al presente PIAO	Dirigente competente, su proposta RPCT
Vigilanza società ed enti partecipati	Verifica sui siti pubblicazione attestazione assolvimento obblighi di pubblicazione. Per ulteriori misure si veda successivo paragrafo i)	Entro 60 gg dallo scadere del termine fissato da ANAC	Responsabile gestione partecipazioni
	Pubblicazione ex art. 22 D. Lgs 33/2013	Entro 30/09/2026	
Controllo	- 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 dalla	Già esistente, da attuare continuamente	RPCT e Dirigenti

Misure di prevenzione obbligatorie	Azioni	Tempistica	Responsabile per l'adozione della misura
	<p>presente sezione del PIAO.</p> <p>- nella redazione dei provvedimenti finali i Dirigenti e i Responsabili competenti devono porre la massima attenzione nel riportare in premessa la motivazione completa ed esauriente, 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>		

a) Trasparenza

La **trasparenza** rappresenta uno degli strumenti fondamentali per la prevenzione della corruzione, contribuendo in modo diretto all'attuazione del principio democratico e dei valori costituzionali di **uguaglianza, imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia, efficienza, integrità e lealtà** nell'utilizzo delle risorse pubbliche. Essa consente di rendere visibile e comprensibile l'azione amministrativa, favorendo il controllo diffuso da parte dei cittadini e degli stakeholder.

All'interno della sezione "**Rischi corruttivi e trasparenza**" del **PIAO**, la parte dedicata alla trasparenza deve illustrare in modo puntuale le **soluzioni organizzative adottate** per garantire il rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, in particolare dal D. Lgs. n. 33/2013 e successive modificazioni.

In tale ambito, è essenziale che siano chiaramente individuati:

- i **responsabili della trasmissione e pubblicazione** dei dati, documenti e informazioni;
- le **modalità operative** per assicurare la tempestività, la completezza e l'accessibilità delle pubblicazioni;
- gli strumenti di **monitoraggio e verifica** dell'adempimento degli obblighi, anche ai fini della rendicontazione interna e della valutazione delle performance.

La trasparenza, pertanto, non si configura come mero adempimento formale, ma come leva strategica per promuovere la cultura della legalità, rafforzare la fiducia dei cittadini e migliorare la qualità dell'azione amministrativa.

Per ulteriori informazioni sull'argomento, si rimanda al successivo paragrafo "3.5.6. La Trasparenza".

b) Codice di Comportamento

L'adozione del **Codice di Comportamento** costituisce una misura essenziale per la prevenzione della corruzione, in quanto le disposizioni in esso contenute orientano il comportamento dei dipendenti pubblici secondo principi di legalità, correttezza etica e responsabilità. Attraverso tali norme, si contribuisce a

indirizzare l'azione amministrativa verso criteri di integrità, trasparenza e buon andamento, in coerenza con i valori costituzionali.

A partire dal Codice di Comportamento generale emanato con **D.P.R. n. 62/2013** (così come modificato con D.P.R. n. 81/2923) e tenuto conto delle **Linee guida ANAC** approvate con **delibera n. 177 del 19 febbraio 2020**, la **Camera di Commercio di Pistoia-Prato** ha adottato un proprio Codice con **deliberazione di Giunta n. 15 del 10 febbraio 2021**, successivamente aggiornato con **deliberazione n. 117 del 21 dicembre 2022**. È previsto un ulteriore aggiornamento per recepire le più recenti evoluzioni normative e garantire la costante attualità del documento.

Il Codice è pubblicato e diffuso secondo le modalità previste dal PIAO ed è oggetto di specifiche azioni di comunicazione e sensibilizzazione rivolte al personale e ai soggetti esterni che operano con l'Ente.

La Camera di Commercio provvede, in particolare:

- alla **sensibilizzazione del personale** mediante trasmissione via e-mail e pubblicazione sul sito istituzionale del Codice di Comportamento e del PIAO, destinati a tutti i dipendenti in servizio;
- alla **consegna del Codice ai nuovi assunti**, ai fini della presa d'atto e dell'accettazione formale dei contenuti;
- all'**estensione degli obblighi di condotta** previsti dal Codice a tutti i **collaboratori, consulenti e fornitori**, indipendentemente dalla tipologia contrattuale o dall'ambito di intervento. A tal fine, il Codice è trasmesso anche in modalità telematica e sono inserite nei contratti apposite **clausole risolutive o di decadenza** in caso di violazione degli obblighi comportamentali;
- alla **richiesta di dichiarazioni sulle situazioni di potenziale conflitto di interesse**, da parte dei dipendenti neoassunti, trasferiti o assegnati a nuovi uffici, nonché da parte del personale già in servizio. Le dichiarazioni, raccolte tramite apposito modulo, sono state richieste a tutto il personale in seguito alla recente riorganizzazione dell'Ente.

Il **monitoraggio annuale** sull'applicazione del Codice è affidato al **RPCT**, con il supporto operativo dei **Dirigenti**, al fine di garantire l'effettività delle misure e promuovere una cultura organizzativa improntata all'etica pubblica.

c) Rotazione del personale

La "rotazione del personale" è una misura di prevenzione della corruzione esplicitamente prevista dalla Legge 190/2012 (art. 1, co. 4, lett. e), co. 5, lett. b), co. 10, lett. b).

La rotazione "**straordinaria**" è un provvedimento che l'Amministrazione deve adottare in una fase iniziale del procedimento penale, limitatamente alle sole "condotte di natura corruttiva", le quali, creando un maggiore danno all'immagine di imparzialità dell'Amministrazione, richiedono una valutazione immediata. Come precisato dalla delibera ANAC 215 del 26 marzo 2019, le condotte di natura corruttiva vanno ricondotte ai "fatti di corruzione" di cui all'articolo 7 della legge 69/2015 (delitti rilevanti previsti dagli articoli 317, 318, 319, 319-bis, 319-ter, 319-quater, 320, 321, 322, 322-bis, 346-bis, 353 e 353-bis del codice penale). Per i reati previsti dai richiamati articoli del codice penale la rotazione è da ritenersi **obbligatoria** e viene adottata con provvedimento motivato.

L'adozione del provvedimento di cui sopra, invece, è solo **facoltativa** nel caso di procedimenti penali avviati per gli altri reati contro la P.A. (di cui al Capo I del Titolo II del Libro secondo del Codice Penale, rilevanti ai fini delle inconferibilità ai sensi dell'art. 3 del D. Lgs. n. 39 del 2013, dell'art. 35-bis del D. Lgs. n. 165/2001 e del D. Lgs. n. 235 del 2012).

Affinché la misura possa essere considerata efficace è importante che l'Amministrazione abbia notizia tempestivamente dell'avvio del procedimento penale (momento in cui il soggetto viene iscritto nel registro delle notizie di reato di cui all'art. 335 c.p.p.). Per questo motivo è **fatto obbligo** a ciascun dipendente di informare tempestivamente il Dirigente responsabile dell'Ufficio (in caso di Dirigenza la comunicazione va rivolta al Segretario Generale), nel momento in cui sia a conoscenza del rinvio a giudizio per i reati sopra menzionati (tale obbligo dovrà essere opportunamente inserito anche nel Codice di condotta). Spetta al

Dirigente competente o al Segretario Generale, secondo quanto previsto dal Regolamento di organizzazione, disporre il trasferimento del dipendente ad altro ufficio o l'attribuzione di diverso incarico. Il Dirigente provvede a dare comunicazione al RPCT affinché possa vigilare sull'applicazione della misura di prevenzione:

Accanto alla rotazione "straordinaria" è prevista una rotazione "**ordinaria**", da utilizzarsi nei confronti del personale che opera in contesti particolarmente esposti a rischio. Il PNA 2019 ha dedicato l'allegato 2 a questo istituto.

L'orientamento dell'ANAC è stato quello di rimettere l'applicazione della misura della rotazione ordinaria alla autonoma programmazione delle Amministrazioni e degli altri Enti tenuti all'applicazione della l. 190/2012 in modo che queste possano adattarla, secondo un criterio di gradualità, alla concreta situazione dell'organizzazione degli Uffici, indicando ove non sia possibile applicare la misura (per carenza di personale, o per professionalità con elevato contenuto tecnico dove la rotazione potrebbe determinare l'impossibilità di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e assicurare la qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di specifiche attività) di operare scelte organizzative o adottare altre misure di natura preventiva tese a evitare che il soggetto non sottoposto a rotazione abbia il controllo esclusivo dei processi.

A tale proposito si precisa che:

- l'attribuzione degli incarichi avviene nel rispetto delle disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità degli stessi (D. Lgs 39/2013);
- la rotazione è comunque esclusa se non esistono all'interno dell'Amministrazione almeno due professionalità inquadrati nello stesso profilo (rispettivamente: dirigenziale, oppure di funzionario apicale) dell'incarico oggetto di rotazione, e aventi tutti i titoli culturali e professionali richiesti per ricoprire detto incarico;
- la rotazione del personale dirigente può avvenire solo al termine dell'incarico, la cui durata deve essere comunque contenuta nei limiti previsti dal Regolamento di organizzazione;
- l'attuazione della misura deve avvenire in modo da tener conto delle specificità professionali in riferimento alle funzioni e in modo da salvaguardare la continuità della gestione amministrativa e il buon andamento dell'amministrazione. Dove la misura possa risultare pregiudizievole sotto il profilo dell'organizzazione e dell'efficienza dell'azione dell'Amministrazione, in armonia con le indicazioni dell'ANAC, si prevedono altre misure di natura preventiva che possono avere effetti analoghi.

Per effetto della **riforma del sistema camerale**, di cui al D. Lgs. 219/2016, nel corso del 2020 si è concluso il processo di accorpamento tra le Camere di Commercio di Prato e di Pistoia; in data 30 settembre, infatti, con l'insediamento del Consiglio camerale è nata la Camera di Commercio di Pistoia-Prato. La macrostruttura della nuova Camera è stata definita con provvedimento di Giunta n. 37 del 31 marzo 2021 e i nuovi incarichi dirigenziali sono stati assegnati con determinazioni del Segretario Generale n. 114, 115 e 116 del 31 maggio. In seguito alla riorganizzazione, le nuove aree dirigenziali in cui è suddivisa la Camera di Commercio sono:

- Area "Staff al Segretario Generale"
- Area "Risorse e Organizzazione"
- Area "Tutela del mercato e legalità"
- Area "Promozione e sviluppo economico";
- Area "Anagrafe e semplificazione".

In seguito a quanto precede, è stata pertanto effettuata la rotazione degli incarichi dirigenziali e si è proceduto a un'ampia rotazione del personale. Inoltre, nel corso del 2023 è stato portato a termine il processo di attribuzione degli incarichi di Elevata Qualificazione, in parziale discontinuità con le attribuzioni precedenti.

Nel corso del 2024, l'Ente ha avviato un riassetto organizzativo, formalizzato con il provvedimento del Segretario Generale n. 278 del 16 dicembre 2024. A decorrere dal 1° gennaio 2025, è stata adottata una nuova articolazione organizzativa e funzionale, che ha comportato il trasferimento di alcune unità di personale tra Uffici, Servizi e Aree.

A prescindere da ciò, sono comunque garantite:

- la **suddivisione** dell'attività istruttoria, affidata di norma a un soggetto diverso da quello competente ad adottare il provvedimento finale, in modo che il personale non abbia il controllo esclusivo dei processi;
- la **compartecipazione** del personale alle attività del proprio Ufficio attraverso la condivisione delle fasi procedurali per mezzo dell'affiancamento al funzionario istruttore di un altro funzionario, in modo che, ferma restando l'unitarietà della responsabilità del procedimento, **più soggetti condividano le valutazioni degli elementi rilevanti per la decisione finale dell'istruttoria.**

d) *Disciplina del conflitto d'interessi e obblighi di astensione*

Tutti i dipendenti, in caso di conflitto di interessi, devono astenersi, ai sensi dell'art. 6-bis della L. 241/1990 e degli artt. 6 e 7 del DPR 62/2013, dal prendere decisioni o parteciparvi, ovvero svolgere attività, segnalando tempestivamente situazioni di conflitto di interesse anche potenziale.

Per conflitto di interessi, reale o potenziale, si intende qualsiasi relazione intercorrente tra un dipendente/collaboratore/consulente e soggetti, persone fisiche o giuridiche, che possa pregiudicare l'esercizio imparziale delle attività demandategli e risultare di pregiudizio ai fini della terzietà e imparzialità dell'azione della Camera di Commercio.

La violazione dell'obbligo di astensione dà luogo a responsabilità disciplinare del dipendente, oltre che poter costituire fonte di illegittimità degli atti compiuti.

Per quanto riguarda i componenti degli organi camerali, si ricorda inoltre che lo **Statuto** già disciplina la materia in particolare:

- a) l'articolo 24, recante "Obbligo di astensione", prevede al comma 1 che "Il Presidente della Camera di Commercio, i componenti della Giunta e del Consiglio devono astenersi dal prendere parte alle deliberazioni e dall'adottare gli atti nei casi di incompatibilità con l'oggetto in trattazione previsti dalla legge e comunque ogniqualvolta abbiano interessi personali anche indiretti con l'argomento oggetto di trattazione. In questi casi hanno anche l'obbligo di allontanarsi dalla sala delle sedute";
- b) lo stesso articolo 24, al comma 2, prevede che "Le disposizioni sull'obbligo di astensione trovano applicazione anche nei confronti del Segretario Generale, che nel caso viene sostituito nella funzione dal Vice Segretario Generale Vicario o dal componente dell'organo collegiale più giovane di età."

Il Codice di Comportamento della Camera di Pistoia-Prato prevede una disciplina di dettaglio sull'obbligo di astensione all'art. 7 disponendo, a titolo di specifica previsione di quanto stabilito nell'art. 7 del DPR 62/2013, quanto segue:

1. *"Il personale, salvo il caso di procedure standardizzate e automatizzate che non prevedono discrezionalità decisionale, deve astenersi dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività in situazioni di conflitto, reale o potenziale, patrimoniale o non, che possano coinvolgere interessi:*
 - a. *propri, dei propri parenti o affini entro il secondo grado, del coniuge o di persone conviventi o con cui ha rapporti di frequentazione abituale*
 - b. *di soggetti o organizzazioni con cui egli o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o di debito significativi*
 - c. *di soggetti o organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente*
 - d. *di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui sia amministratore, gerente o dirigente.*
2. *Quando ricorra il dovere di astensione e in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza, il personale deve darne preventiva comunicazione scritta al proprio dirigente che deve rispondere per iscritto sollevando il dipendente dall'incarico e affidandolo ad altro o, in assenza di idonee professionalità, avocandolo a sé o motivando le ragioni che consentono allo stesso di espletare comunque l'incarico.*

3. *Il Dirigente che si trovi in una situazione in cui vi è obbligo di astensione, deve darne preventiva comunicazione scritta al Segretario Generale (ovvero alla Giunta nel caso si tratti del Segretario Generale) che valuterà le iniziative da assumere.*
4. *Le decisioni del Dirigente, del Segretario Generale e della Giunta, concernenti le comunicazioni relative all'obbligo di astensione, devono essere tempestive e comunque tali da consentire il rispetto dei doveri d'ufficio e dei termini di conclusione del procedimento.*
5. *Tutte le comunicazioni relative all'obbligo di astensione e le relative decisioni in merito devono essere tempestivamente trasmesse, insieme agli atti cui si riferiscono, al R.P.C.T. che ne cura la conservazione."*

Una specifica disciplina in materia è contenuta nell'art. 16 del D. Lgs. 36/2023 recante "Codice dei contratti pubblici", che sostituisce la precedente normativa (D. Lgs. n. 50/2016). La norma riguarda l'ipotesi particolare in cui il conflitto di interessi insorga nell'ambito di una procedura di gara, prevedendo l'obbligo di segnalazione e di astensione per il personale della stazione appaltante che, intervenendo nello svolgimento della procedura, o potendo influenzarne in qualsiasi modo il risultato, abbia, direttamente o indirettamente, un interesse finanziario, economico o altro interesse personale che può essere percepito come una minaccia alla sua imparzialità e indipendenza nel contesto della procedura di aggiudicazione o nella fase di esecuzione. La norma va letta insieme all'articolo 14 del D.P.R. 62/2013 che al secondo comma dispone l'obbligo di astensione del dipendente nel caso in cui l'Amministrazione concluda accordi con imprese con cui il dipendente stesso abbia stipulato contratti di diritto privato (ad eccezione di quelli conclusi ai sensi dell'art. 1342 c.c.) o ricevuto utilità **nel biennio precedente**.

Al fine di garantire il rispetto dei principi di imparzialità, trasparenza e integrità, il personale coinvolto nelle procedure di affidamento è tenuto, mediante **apposito modello**, a rendere al Dirigente competente una **dichiarazione** attestante l'assenza - ovvero la sussistenza - di eventuali situazioni di conflitto di interessi in relazione alla specifica procedura di gara.

Nel rispetto delle disposizioni normative in materia di prevenzione della corruzione e in coerenza con i principi di economicità e celerità dell'azione amministrativa, l'Ente ha previsto l'adozione di misure differenziate in funzione della fascia di valore delle procedure di affidamento. Tali misure sono finalizzate a calibrare il livello di presidio e controllo in relazione al rischio potenziale, assicurando al contempo l'efficacia delle azioni di prevenzione e la sostenibilità operativa dei procedimenti.

Nelle procedure per l'affidamento e l'esecuzione di lavori, servizi e forniture di importo inferiore alle soglie di cui all'art. 50 comma 1, lett. a) e b), del D. Lgs n. 36/2023 sono tenuti a rendere la dichiarazione il Responsabile Unico del Progetto, il Direttore dell'esecuzione/ Direttore dei lavori e, se nominati, i Responsabili di fase (fase di affidamento, di esecuzione, ecc.).

Nelle procedure per l'affidamento e l'esecuzione di lavori, servizi e forniture di importo superiore alle soglie di cui all'art. 50, comma 1, lett. a) e b), del D. Lgs. 36/2023 la dichiarazione dovrà essere resa anche dai soggetti che intervengono a vario titolo (es. progettista, esecutore dei lavori, validatore, ecc.) nelle varie fasi della procedura.

Tutte le dichiarazioni acquisite sono conservate all'interno del fascicolo digitale relativo alla singola procedura.

La dichiarazione della sussistenza del conflitto di interesse comporta l'**obbligo di astensione** dal partecipare alla procedura di affidamento.

In caso di dichiarazione di sussistenza del conflitto di interesse, il Dirigente individua un **sostituto** oppure, in carenza di idonee figure professionali, avoca a sé la funzione; in caso di sussistenza di conflitto di interesse in testa al Segretario Generale il potere sostitutivo è attribuito al Vice Segretario Generale Vicario.

Negli atti dirigenziali conclusivi delle procedure di gara è inserito apposito punto nel quale si attesta l'insussistenza di situazioni di conflitto di interesse.

Nel contesto della disciplina sul conflitto di interessi, riveste particolare importanza la **corretta composizione delle commissioni esaminatrici nelle procedure selettive**, come i concorsi pubblici o le valutazioni degli aspiranti agenti di affari in mediazione. La presenza di membri in potenziale conflitto con i candidati, oppure

una composizione non conforme ai requisiti normativi, può compromettere seriamente l'imparzialità e la legittimità dell'azione amministrativa.

Per prevenire tali criticità, è previsto che i commissari, una volta resi noti i nominativi dei candidati, rilascino una dichiarazione formale attestante l'assenza di situazioni di conflitto. Qualora venga rilevata una condizione incompatibile, il commissario interessato viene prontamente sostituito, garantendo così la trasparenza e la regolarità del procedimento.

In linea con i principi di pubblicità e trasparenza, le prove orali si svolgono di norma in seduta pubblica, salvo eccezioni specificamente previste dalla normativa vigente. Queste disposizioni si inseriscono in un più ampio sistema di prevenzione dei rischi di corruzione e di salvaguardia dell'integrità dell'azione amministrativa, contribuendo a consolidare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni.

Infine, con l'obiettivo di prevenire situazioni anche potenzialmente portatrici di conflitti d'interesse, il D. Lgs. 39/2013 (così come poi modificato con la legge n. 21 del 5 marzo 2024) prevede situazioni di **inconferibilità e incompatibilità degli incarichi** dirigenziali e di responsabilità amministrativa di vertice connessi alla pronuncia di sentenze, anche non definitive, per i reati di cui al Capo I del Titolo II del Libro II Codice Penale, ovvero alla sussistenza di interessi privati in potenziale conflitto con gli interessi pubblici da curare e all'assunzione di cariche in organi di indirizzo politico.

Sul tema si ricordano inoltre le linee guida relative al ruolo e alle funzioni del RPCT nel procedimento di accertamento delle inconferibilità e incompatibilità, a cui si darà puntuale attuazione.

Gli atti di conferimento degli incarichi che risultino in violazione della normativa sono nulli e comportano l'applicazione di sanzioni pecuniarie nei confronti di soggetti che li abbiano adottati.

La dichiarazione sulla insussistenza di situazioni di inconferibilità e incompatibilità deve essere acquisita in tempo utile per le dovute verifiche ai fini del conferimento dell'incarico. A tale proposito si ritiene congruo un **termine di 20 giorni**. Il conferimento dell'incarico è possibile solo in assenza di motivi ostativi al conferimento stesso. L'atto di conferimento dell'incarico è **pubblicato** insieme alla dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità (art. 14 D. Lgs. 33/2013 e art. 20, comma 3 del D. Lgs. 39/2013). La verifica delle dichiarazioni è effettuata dal RPCT; nel caso in cui l'incarico riguardi il RPCT la verifica spetta al Segretario Generale.

Annualmente i Dirigenti sono tenuti a rilasciare dichiarazioni di responsabilità di insussistenza di situazioni di incompatibilità. È quindi implementato un sistema di monitoraggio e controllo annuale sul corretto assolvimento dell'obbligo di dichiarazione e verifica delle situazioni dichiarate.

e) *Misura di regolamentazione - Disciplina per lo svolgimento incarichi extra-istituzionali*

In via generale i dipendenti pubblici con rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato non possono intrattenere rapporti di lavoro dipendente o autonomo o svolgere attività professionali o imprenditoriali. L'articolo 53 del D. Lgs. 165/2001 prevede un regime di autorizzazione da parte dell'Amministrazione di appartenenza, sulla base di criteri oggettivi e predeterminati che tengano conto della specifica professionalità e del principio di buon andamento della Pubblica Amministrazione. La *ratio* della norma è quella di evitare che le attività extra-istituzionali impegnino in maniera eccessiva il dipendente a danno dei doveri d'ufficio o che possano interferire con i compiti istituzionali o che possano favorire interessi contrapposti a quelli pubblici.

La Camera di Commercio di Pistoia-Prato ha adottato una specifica **disciplina** per lo svolgimento di attività extra-istituzionali (determinazione del Segretario Generale n. 008/20 del 29 ottobre 2020), predisponendo altresì uno specifico **modulo** per la richiesta di autorizzazione.

f) *Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage)*

Come noto, la legge 190/2012 ha introdotto un ulteriore comma (16-ter) all'art. 53 del D. Lgs. 165/2001, volto a evitare che dipendenti delle Amministrazioni Pubbliche possano utilizzare il ruolo e la funzione ricoperti

all'interno dell'Ente di appartenenza, preconstituendo, mediante accordi illeciti, situazioni lavorative vantaggiose presso soggetti privati con cui siano entrati in contatto nell'esercizio di poteri autoritativi o negoziali, da poter sfruttare a seguito della cessazione del rapporto di lavoro (*"I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti"*). L'ambito di applicazione del **divieto di pantouflage** si estende anche ai soggetti titolari di uno degli incarichi di cui al D. Lgs. 39/2013 (cfr. art. 21 del medesimo decreto).

La norma prevede quindi una limitazione della libertà negoziale del dipendente per un determinato periodo successivo alla cessazione del rapporto per eliminare la "convenienza" di accordi fraudolenti. È evidente che non tutti i dipendenti (o assimilati) sono interessati da questa fattispecie, ma soltanto coloro che hanno la possibilità di incidere in maniera determinante sulla decisione oggetto del provvedimento finale, collaborando all'istruttoria ad esempio anche attraverso l'espressione di pareri o atti endoprocedimentali che vincolano in modo significativo il contenuto della decisione.

In relazione alla disciplina di cui all'art. 53, comma 16-ter del D. Lgs. 165/2001, ANAC è intervenuta con diverse pronunce (delibera n. 88 del 8 febbraio 2017, deliberazione n. 292 del 09 marzo 2016, AG2 del 4 febbraio 2015, AG8 del 18 febbraio 2015, AG74 del 21 ottobre 2015, nonché gli orientamenti da n. 1) a n. 4) e 24) del 2015, il PNA 2019, il PNA 2022, che dedica all'istituto un'intera sezione e, da ultimo, con l'adozione di Linee Guida di cui alla delibera n. 493 del 25 settembre 2024, al fine di fornire agli operatori del settore indicazioni in ordine al campo di applicazione della stessa. L'Autorità propende per un'interpretazione ampia della norma, che sia coerente con la *ratio* della stessa, volta a evitare che i dipendenti della PA orientino le proprie scelte non in maniera imparziale ma al fine di preconstituersi, rispetto ai privati su cui tali scelte sono destinate ad incidere, posizioni di favore da sfruttare professionalmente dopo la cessazione dell'impiego pubblico. In particolare, l'Autorità raccomanda alle Amministrazioni di prevedere, all'interno dei Codici di Comportamento e delle sezioni "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO, una serie di misure adeguate volte a prevenire tale fenomeno.

Fra le misure già poste in essere dall'Ente per attuare la norma ci sono:

- clausola di *pantouflage* nelle dichiarazioni rese da partecipanti alle procedure di gara e nei contratti di pubblico impiego;
- è stata predisposta un'apposita **dichiarazione di consapevolezza e di osservanza del divieto**, da acquisire al momento della cessazione dei contratti di lavoro da parte dei dipendenti interessati. Tale dichiarazione è acquisita e conservata a cura dell'Ufficio Risorse Umane.
- è stato altresì implementato lo schema di contratto individuale di lavoro con la clausola di *pantouflage* da far sottoscrivere ai nuovi assunti.

g) Tutela del soggetto che segnala illeciti (c.d. whistleblower)

Al soggetto che intende segnalare condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del proprio lavoro, l'ordinamento riconosce una tutela rafforzata della riservatezza, nonché un divieto assoluto di qualsiasi misura discriminatoria.

Occorre ricordare alcuni elementi rilevanti dell'istituto, introdotto dall'art. 54-bis del D. Lgs. 165/2001 e adesso disciplinato dal D. Lgs. 24/2023:

- il **destinatario** "interno" della segnalazione è il RPCT;
- è presente una **disciplina rafforzata** del divieto di rivelare l'identità del segnalante sia nel procedimento disciplinare sia in quello contabile e penale: nel procedimento penale la segretezza dell'identità è coperta in relazione e nei limiti del segreto delle indagini di cui al 329 del codice di procedura penale;

- nel processo contabile l'identità non può essere rivelata fino alla fine della fase istruttoria; nel procedimento disciplinare resta confermato che l'identità del segnalante non può essere rivelata se la contestazione dell'addebito disciplinare è fondata su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione, anche se conseguenti alla stessa. Tuttavia, se la contestazione disciplinare è fondata, anche solo parzialmente, sulla segnalazione, l'identità può essere rivelata dietro consenso del segnalante, altrimenti la segnalazione resta inutilizzabile ai fini del procedimento disciplinare;
- ampia **tutela del segnalante** contro misure ritenute ritorsive dal D. Lgs. 24/2023 (compresi il demansionamento e il trasferimento);
 - introduzione di una serie di canali per la segnalazione, da utilizzare solo in presenza di determinate condizioni, privilegiando in prima istanza quello interno;
 - sotto il **profilo soggettivo**, la disciplina riguarda, oltre i dipendenti della Pubblica Amministrazione, anche i dipendenti degli Enti Pubblici Economici, quelli di diritto privato sottoposti a controllo pubblico e i lavoratori/collaboratori delle imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'Amministrazione Pubblica, oltre ai volontari e ai tirocinanti;
 - **l'inversione dell'onere della prova**: spetta cioè al datore di lavoro dimostrare che le misure discriminatorie o ritorsive adottate nei confronti del segnalante sono motivate da ragioni estranee alla segnalazione; sono altresì nulli gli atti discriminatori o ritorsivi adottati dall'amministrazione o dall'Ente;
 - **reintegra nel posto di lavoro** per il segnalante licenziato a motivo della segnalazione.

Il soggetto che intende segnalare condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del proprio lavoro, invia una segnalazione al RPCT utilizzando il canale interno appositamente predisposto dalla Camera e il cui utilizzo è disciplinato con apposito atto approvato con **delibera di Giunta n. 124 del 5 dicembre 2023**, come sopra ricordato. Il canale interno si basa sull'utilizzo di una piattaforma informatica che consente di gestire in modo efficace e sicuro le segnalazioni pervenute ottemperando agli obblighi imposti dalla normativa in materia di prevenzione della corruzione.

Qualora le segnalazioni riguardino il RPCT gli interessati potranno inviare le stesse direttamente all'ANAC.

La segnalazione dovrà contenere una descrizione circostanziata dell'illecito che consenta di individuare fatti e situazioni e di relazionarli a contesti determinati al fine di accertarne la fondatezza.

Ferme restando le necessarie garanzie di veridicità dei fatti a tutela del denunciato, il procedimento di gestione della segnalazione è teso ad assicurare la riservatezza dell'identità del segnalante sin dalla ricezione della segnalazione e in ogni fase successiva.

h) Formazione in materia di prevenzione della corruzione

Le *attività di formazione* sono certamente quelle che possono meglio incidere dal punto di vista gestionale e migliorare nel medio-lungo periodo il rapporto tra dipendenti, procedure e risorse pubbliche facendo crescere la cultura della legalità in tutti coloro che svolgono a qualsiasi titolo un ruolo attivo nel contesto professionale della Camera di Pistoia-Prato.

A norma dall'articolo 6 comma 13 del DL 78/2010 *"a decorrere dall'anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche, per attività esclusivamente di formazione deve essere non superiore al 50 per cento della spesa sostenuta nell'anno 2009 [...]".*

La Corte dei conti Emilia Romagna (deliberazione 276/2013), interpretando il vincolo dell'articolo 6 comma 13 del DL 78/2010 alla luce delle disposizioni in tema di contrasto alla corruzione, si è espressa per l'inefficacia del limite per le spese di formazione sostenute in attuazione della legge 190/2012.

La sotto-sezione "4.3. Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze" del presente PIAO prevede al suo interno specifici interventi formativi inerenti alle attività a rischio di corruzione sui temi della legalità e dell'etica, tenuto conto di quanto proposto dal RPCT. Nell'ambito della programmazione annuale della formazione, sarà cura dell'Ente assicurare anche attività formativa rivolta a tutto il personale che possa favorire l'eventuale rotazione del personale.

Oltre alla formazione mirata sui temi anticorruzione, la Camera di Commercio prevede all'interno della citata sotto-sezione "4.3." interventi mirati per favorire l'accrescimento professionale del personale, eventualmente anche attraverso forme di affiancamento, *tutoring*, *mentoring* e utilizzo di professionalità interne.

La formazione in materia di prevenzione della corruzione sarà quindi sviluppata su tre livelli:

- 1) un livello generale rivolto a tutti i dipendenti; tale percorso formativo è mirato a fornire una conoscenza di base sui temi dell'etica, della legalità e della prevenzione della corruzione, ovvero in materia di anticiclaggio, oltre che promuovere i contenuti del presente Piano e del Codice di Comportamento dell'Ente;
- 2) un livello specialistico rivolto ai dipendenti che svolgono attività nell'ambito dei processi /attività maggiormente soggetti al possibile verificarsi di episodi di corruzione (alto/medio rischio) che hanno l'obbligo di parteciparvi, nonché al RPCT, ai componenti della *Task Force* Prevenzione Corruzione e Trasparenza e alla dirigenza; tale percorso formativo è mirato a approfondire la conoscenza della normativa in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione;
- 3) infine, come previsto dal DPR 81/2023, che reca modifiche alle norme in materia di Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici (di cui al DPR 62/2013), sarà prevista la realizzazione di un percorso formativo in materia di etica pubblica (per le modalità di realizzazione si veda la sotto-sezione "4.3. Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze" del presente PIAO).

i) Vigilanza nei confronti delle società e degli enti di diritto privato controllati o partecipati

La trasparenza e la prevenzione della corruzione rappresentano elementi fondamentali non solo per le Amministrazioni Pubbliche, ma anche per le società da esse partecipate. Queste realtà, operando spesso in settori strategici e gestendo risorse pubbliche, devono garantire un elevato livello di integrità e responsabilità. Implementare strumenti efficaci per prevenire comportamenti illeciti e assicurare la massima trasparenza nei processi decisionali e nella gestione delle risorse non è solo un obbligo normativo, ma anche una condizione essenziale per consolidare la fiducia dei cittadini e migliorare l'efficacia dei servizi offerti.

Dal punto di vista dell'ambito soggettivo di applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e in materia di trasparenza e accesso civico, per società e organismi partecipati, vengono in rilievo due tipologie di soggetti:

1. le **società in controllo pubblico** come definite dall'art. 2, comma 1, lett. m) del D. Lgs. 175/2016 (Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica, in breve TUSP), comprese le società in house, e le **associazioni, le fondazioni e gli enti di diritto privato comunque denominati, anche privi di personalità giuridica**, aventi i seguenti requisiti: • bilancio superiore a cinquecentomila euro; • attività finanziata in modo maggioritario per almeno due esercizi finanziari consecutivi nell'ultimo triennio da pubbliche amministrazioni; • totalità dei titolari o dei componenti dell'organo di amministrazione o di indirizzo designati da pubbliche amministrazioni;
2. le **società a partecipazione pubblica non di controllo** (art. 2, c. 1, lett. n) del TUSP) e le **associazioni, fondazioni e enti di diritto privato comunque denominati**, anche privi di personalità giuridica, aventi i seguenti requisiti: • bilancio superiore a cinquecentomila euro; • esercizio di funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle Pubbliche Amministrazioni o di gestione di servizi pubblici.

Ai soggetti di cui al punto sub 1) si applicano misure integrative adottate ai sensi del D. Lgs. 231/2001 o comunque devono adottare un Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, nominando anche il relativo responsabile. Per quanto riguarda la trasparenza, tali società e organismi sono equiparati alle Pubbliche Amministrazioni, con l'obbligo di conformarsi alle disposizioni del D. Lgs. 33/2013, verificandone la compatibilità con la natura e le attività degli enti, adottando misure organizzative per il rispetto degli obblighi di trasparenza e accesso civico.

Ai soggetti di cui al punto sub 2) si applicano solo le misure di trasparenza e accesso civico, in quanto compatibili e limitatamente ai dati e ai documenti inerenti all'attività di pubblico interesse. Costituiscono un importante punto di riferimento le Linee guida adottate da ANAC con delibera n. 1134 dell'8 novembre 2017, nelle quali l'Autorità ha sottolineato quanto sia importante che ciascuna Amministrazione sociale effettui un'attenta analisi circa la natura delle proprie partecipazioni. Si rinvia al Piano di razionalizzazione adottato ai sensi dell'art. 20 del TUSP.

Per quanto concerne la verifica del rispetto delle disposizioni in materia di **inconferibilità e incompatibilità** dettate dal decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, con riferimento a incarichi dirigenziali o di responsabilità (interni ed esterni) e agli incarichi di amministratore negli enti di diritto privato in controllo pubblico, l'Ente si atterrà alle disposizioni contenute nelle "Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione" di cui alla Delibera ANAC n. 833 del 3 agosto 2016. Più specificatamente, l'art. 15 del d.lgs. 39/2013 dispone che: *"Il responsabile del Piano anticorruzione di ciascuna amministrazione pubblica, ente pubblico e ente di diritto privato in controllo pubblico, di seguito denominato «responsabile», cura, anche attraverso le disposizioni del Piano anticorruzione, che nell'amministrazione, ente pubblico e ente di diritto privato in controllo pubblico siano rispettate le disposizioni del presente decreto sulla inconferibilità e incompatibilità degli incarichi [...]"*.

La Camera di Commercio di Pistoia-Prato pubblica annualmente sul proprio sito istituzionale la lista di enti e società cui partecipa o che controlla "con l'indicazione delle funzioni attribuite e delle attività svolte in favore delle amministrazioni o delle attività di servizio pubblico affidate" (art. 22 del D. Lgs. 33/2013).

Nella sotto sezione dedicata alle società partecipate sono pubblicati come dati ulteriori anche i **provvedimenti adottati dalla Giunta camerale**.

3.5.4.2. Misure ulteriori (specifiche)

Ulteriori misure amministrative, organizzative e gestionali volte a garantire l'attuazione di un'efficace strategia di prevenzione e contrasto della corruzione e, più in generale dell'illegalità, sono da individuarsi, tra l'altro, nella collaborazione tra Dirigenti, RPCT e Ufficio competente in materia di procedimenti disciplinari (UO Risorse Umane) nel vigilare sull'osservanza da parte di tutti i dipendenti, dei doveri contenuti nei Codici di Comportamento ivi incluso il dovere di rispettare le prescrizioni contenute nella presente sotto-sezione, al fine di porre in essere le necessarie procedure disciplinari in caso di violazione dei doveri medesimi.

Le misure ulteriori, elaborate a seguito dell'attività di valutazione del rischio effettuata, sono riportate nella tabella seguente.

Misure di prevenzione Ulteriori	Azioni	Tempistica	Responsabile per l'adozione della misura
Strumenti di contesto culturale (regolamentazione)	Regolamento sull'attività amministrativa della Camera di Commercio, disciplinante i termini di conclusione dei procedimenti amministrativi	Adottato con deliberazione consiliare n. 6/21 del 13 gennaio 2021, aggiornato con delibera di Consiglio n. 8/22 del 25.10.2022 e successivamente con delibera di Consiglio n. 14/23 del 21 dicembre 2023	Organi camerale

Misure di prevenzione Ulteriori	Azioni	Tempistica	Responsabile per l'adozione della misura
	Regolamento per l'esercizio del diritto di accesso	Adottato con deliberazione consiliare n. 9/20 del 02 dicembre 2020, aggiornato con successiva deliberazione consiliare n. 5/24 del 24 luglio 2024	Organi camerali
	Regolamento per gli affidamenti diretti di lavori, servizi e forniture	Adottato con deliberazione consiliare n. 16 del 21 dicembre 2023	Organi camerali
	Disciplina procedure comparative affidamenti incarichi esclusi dal codice dei contratti	Adottata con DSG n. 144/2021 del 05 luglio 2021	Segretario Generale
Integrazione sistema di prevenzione della corruzione e sistema controlli interni	Attuazione dei procedimenti del controllo di gestione, monitorando con l'applicazione di indicatori di misurazione dell'efficacia ed efficienza (economicità e produttività)	Già adottato	Task force Anticorruzione e Controllo di gestione
Automatizzazione e informatizzazione dei processi	Mantenimento e verifica possibili implementazioni	Nel triennio 2026-2028	Dirigenza
Tempi dei procedimenti	Monitoraggio semestrale e analisi scostamenti	Entro 30 giorni dal termine di ogni semestre	RPCT e dirigenza
Rapporti tra l'Ente e soggetti che con essa stipulano contratti o che sono beneficiari di vantaggi economici	Monitoraggio annuale e analisi eventuali criticità	Entro l'anno di riferimento, almeno il 15%	RPCT e dirigenza
Misure organizzative in materia antiriciclaggio	Adozione di idonee misure organizzative	Adottate con delibera di Giunta n. 35/21 del 31 marzo 2021 e aggiornate con delibera di Giunta n. 118/24 del 19 dicembre 2024. Necessario ulteriore aggiornamento entro il 31 dicembre 2026 (si veda il	Organi camerali su proposta del Gestore delle Segnalazioni Antiriciclaggio

Misure di prevenzione Ulteriori	Azioni	Tempistica	Responsabile per l'adozione della misura
		paragrafo "e) Misure organizzative in materia antiriciclaggio"	
Task Force Anticorruzione	Ricostituzione presso la nuova Camera di Commercio	Ricostituita con DSG n. 120/21 del 04 giugno 2021	Segretario Generale
Controlli su dichiarazioni sostitutive	Efficientamento modalità di controllo su dichiarazioni sostitutive	Disciplina già adottata da ogni Dirigente, da aggiornare in caso di necessità	Dirigenti competenti

a) Strumenti di contesto culturale

Il RPCT assicura il costante monitoraggio degli atti regolamentari già in vigore, al fine di verificarne la coerenza con la normativa vigente in materia di prevenzione della corruzione e proporre eventuali modifiche migliorative. Parallelamente, il RPCT collabora con i Dirigenti competenti nella predisposizione degli schemi di atti regolamentari non ancora adottati dalla Camera di Commercio, curandone l'istruttoria tecnica e supportando la proposizione agli organi competenti per la loro formale approvazione. Tale attività si inserisce nel più ampio quadro delle misure organizzative volte a rafforzare l'integrità, la trasparenza e la legalità dell'azione amministrativa.

b) Iniziative di automatizzazione dei processi

Nel quadro delle azioni volte al rafforzamento dell'integrità amministrativa e alla riduzione degli ambiti di discrezionalità soggettiva, la Camera di Commercio di Pistoia-Prato proseguirà nella promozione di **sistemi informatici per l'automatizzazione dei processi e la tracciabilità delle attività**.

In particolare, si prevede:

- il **potenziamento del sistema informatizzato di gestione documentale** già in uso, con l'obiettivo di garantire maggiore efficienza, trasparenza e controllo sui flussi procedurali;
- l'adozione di **strumenti digitali integrati** che consentano la standardizzazione delle attività e la riduzione del margine di discrezionalità operativa;
- la **formazione continua del personale**, con particolare attenzione ai **nuovi assunti**, affinché acquisiscano piena padronanza degli strumenti digitali e dei protocolli operativi connessi all'automazione dei processi.

Tali iniziative si inseriscono in una strategia più ampia di innovazione organizzativa, orientata alla semplificazione, alla responsabilizzazione e al miglioramento della qualità dei servizi erogati, in coerenza con i principi del PIAO e con gli obiettivi di prevenzione della corruzione.

c) Monitoraggio del rispetto dei termini di conclusione del procedimento

Con cadenza **semestrale**, i Dirigenti effettuano il monitoraggio del rispetto dei tempi procedurali previsti, al fine di individuare eventuali scostamenti e garantire la tempestiva risoluzione delle anomalie riscontrate. L'esito delle rilevazioni viene trasmesso senza indugio al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), quale elemento utile per l'analisi dei rischi e l'aggiornamento delle misure di prevenzione.

d) Monitoraggio dei rapporti tra la Camera di Commercio di Pistoia-Prato e soggetti che con essa stipulano contratti o che sono beneficiari di vantaggi economici

I Dirigenti monitorano, anche con controlli sorteggiati a campione tra i dipendenti adibiti alle attività a rischio di corruzione disciplinate nel presente piano, i rapporti aventi maggior valore economico (**almeno il 15%**) tra l'Amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione.

I Dirigenti comunicano altresì al RPCT l'esito dei controlli a campione sui dipendenti adibiti alle attività a rischio di corruzione di cui sopra.

e) Misure organizzative in materia antiriciclaggio

La normativa antiriciclaggio ha lo scopo di impedire, o comunque rendere difficile, la circolazione del denaro proveniente da azioni illegali, anche a scopo di finanziamento di azioni terroristiche, attraverso una serie di prescrizioni valide anche per gli enti pubblici. Con il D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 90 l'Italia ha recepito la Direttiva (UE) 2015/849 (cosiddetta IV direttiva antiriciclaggio), andando a modificare in maniera significativa il D. Lgs. 231/2007. In particolare adesso è chiarito che la disciplina si applica a tutte le amministrazioni di cui all'articolo 1 comma 2 del D. Lgs. 165/2001 e pertanto anche alle Camere di Commercio.

Con il recepimento della Direttiva (UE) 2018/843, c.d. V Direttiva, è stato profondamente rimodellato il previgente impianto del D. Lgs. 231/2007 e del D. Lgs. 90/2017 ad opera del D. Lgs. 125/2019 che essenzialmente lo scopo di tracciare con ampio grado di certezza i flussi finanziari nell'ottica di contrasto al riciclaggio di denaro di illecita provenienza e di finanziamento del terrorismo. Assume particolare rilevanza l'individuazione del **titolare effettivo** delle operazioni e si prevede anche l'accesso pubblico alle informazioni relative a soggetti giuridici e trust che dovranno essere pubblicate in uno specifico Registro la cui tenuta è affidata alle Camere di Commercio. Il Ministero dell'Economia e delle Finanze, di concerto con il Ministero dello Sviluppo Economico, ha disciplinato l'istituzione e le regole di alimentazione e consultazione del Registro con Decreto 11 marzo 2022, n. 55. Tuttavia l'intervento del TAR Lazio prima e, da ultimo, del Consiglio di Stato che in sede di giudizio di appello sui contenziosi promossi da talune Società fiduciarie, con due distinte ordinanze pubblicate in data 15 ottobre 2024, ha sottoposto alla Corte di Giustizia europea plurime questioni pregiudiziali, ne ha determinato di fatto la sospensione dell'operatività. Sul punto si rinvia a quanto precisato nel paragrafo 2.2.3 (Antiriciclaggio e segnalazioni di operazioni sospette), segnalando altresì che, nelle more delle decisioni della Corte, il legislatore ha provveduto:

- a estendere la possibilità di consultazione del Registro "alle pubbliche amministrazioni nell'ambito dei procedimenti e delle procedure di cui al comma 1 dell'articolo 10 [del D.Lgs. 231/2007]" - si veda l'art. 29 della L. 2 dicembre 2025, n. 182;
- a limitare l'accesso al Registro da parte di soggetti privati a soggetti titolari di un interesse giuridico rilevante, diretto, concreto ed attuale, superando l'accesso generalizzato precedente in recepimento dell'art. 74 della sesta Direttiva Antiriciclaggio (Direttiva UE 1640/2024) - si veda il D.Lgs. 31 dicembre 2025, n. 210.

Con deliberazione della Giunta camerale n. 17/20 del 28/10/2020 è stato nominato il Gestore delle Segnalazioni Antiriciclaggio ai sensi e per gli effetti del D. Lgs. 21 novembre 2007 n. 231 e relative disposizioni attuative nella persona del dott. Daniele Bosi, Vice Segretario Generale Vicario dell'Ente.

Su proposta del Gestore delle Segnalazioni Antiriciclaggio, con deliberazione di Giunta n. 35/21 del 31 marzo 2021 sono state **adottate** le "Misure organizzative in materia di antiriciclaggio" della Camera di Commercio di Pistoia-Prato; tali misure sono state successivamente aggiornate con delibera di Giunta n. 118/24 del 19 dicembre 2024. **Annualmente, in occasione dell'aggiornamento del PIAO**, viene valutata la coerenza delle

misure organizzative con l'obiettivo di prevenire e contrastare la violazione delle norme in materia di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, indicando un termine per il loro eventuale aggiornamento.

Anche ai fini di tale valutazione, il GSA trasmette al RPCT **una relazione annuale** contenente l'indicazione del numero di segnalazioni effettuate alla UIF e la natura dei procedimenti o delle procedure cui le stesse attengono, nel rispetto della riservatezza dei soggetti coinvolti.

Alla luce delle modifiche normative in materia di Registro dei Titolari Effettivi sopra richiamate, con particolare riferimento a quelle introdotte dall'art. 29 della legge 2 dicembre 2025, n. 182, si rende necessario procedere all'aggiornamento delle suddette misure organizzative, da effettuarsi entro il 31 dicembre 2026. In tale sede si dovrà altresì tenere conto, per quanto possibile, di eventuali ulteriori disposizioni di recepimento della sesta Direttiva Antiriciclaggio che dovessero nel frattempo entrare in vigore.

f) Task Force Anticorruzione

Come già indicato nella sezione dedicata ai "Soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione", con Determinazione del Segretario Generale n. 120/2021 del 4 giugno 2021 è stata formalmente istituita la Task Force di supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) della nuova Camera di Commercio di Pistoia-Prato.

Tale gruppo di lavoro è stato costituito con l'obiettivo di affiancare il RPCT nell'attuazione delle misure previste dal Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, contribuendo all'analisi dei processi a rischio, alla promozione della cultura della legalità e al presidio delle attività di monitoraggio e controllo.

g) Controlli su dichiarazioni sostitutive

Ai sensi dell'art. 71 del D. Lgs. 445/2000, le Pubbliche Amministrazioni sono tenute a effettuare controlli adeguati, anche a campione e comunque nei casi in cui sussistano ragionevoli dubbi, sulla veridicità delle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto di notorietà rese dai cittadini nell'ambito dei procedimenti amministrativi. In tale contesto, e tenuto conto del recente accorpamento che ha interessato l'Ente, negli ultimi anni i Dirigenti hanno adottato specifici provvedimenti di aggiornamento delle misure di controllo già in essere, con l'obiettivo di rafforzarne l'efficacia e l'aderenza al quadro normativo. Tali misure sono concepite come strumenti dinamici, da rivedere e adeguare in funzione delle esigenze operative e dell'evoluzione normativa, al fine di garantire un efficiente presidio di legalità.

L'implementazione di controlli sistematici e proporzionati contribuisce a tutelare l'interesse pubblico, a prevenire comportamenti opportunistici e a promuovere la responsabilità individuale nell'interazione con l'Amministrazione.

3.5.5. Il monitoraggio

Il monitoraggio interno sull'attuazione della Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" viene svolto secondo le seguenti modalità:

- la responsabilità del **monitoraggio** è assegnata al **RPCT**, responsabile della individuazione dei contenuti della sotto-sezione, nonché del controllo del procedimento di elaborazione, attuazione e aggiornamento della sotto-sezione stessa. Egli può in qualsiasi momento richiedere informazioni e dati relativi a determinati settori di attività;
- il monitoraggio si orienterà, in via ordinaria, verso processi e misure appartenenti ad **Aree individuate a rischio** e, in via straordinaria, verso processi - a prescindere dalla classificazione del rischio - per i quali siano emerse situazioni di **particolare gravità** conseguenti a segnalazione di illeciti, interventi della magistratura, ecc.
- Il monitoraggio si svolge ordinariamente sulla base di report che vengono predisposti dai Dirigenti competenti, responsabili degli Uffici le cui attività sono ricomprese nel piano dei rischi. Resta inteso che

il RPCT può svolgere monitoraggi autonomi qualora le circostanze, individuate al punto precedente, lo rendano opportuno.

I Dirigenti sono i **Referenti** per l'attuazione della sotto-sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" e devono:

- concorrere alla definizione delle misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'Ufficio cui sono preposti;
- fornire le informazioni richieste dal RPCT per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulare specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo;
- provvedere al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'Ufficio a cui sono preposti, disponendo con provvedimento motivato, la rotazione del personale nel caso di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva;
- attuare nell'ambito degli Uffici cui sono preposti, le prescrizioni contenute nella presente sotto-sezione.

I **criteri** sulla base dei quali viene monitorata l'attuazione della sotto-sezione sono:

- rispetto delle scadenze previste sotto-sezione "Rischi corruttivi e trasparenza";
- raggiungimento dei *target* collegati all'attuazione sotto-sezione "Rischi corruttivi e trasparenza".

A mero titolo esemplificativo si esplicitano alcuni **indicatori generali di anomalie** che devono essere oggetto di monitoraggio da parte dei Dirigenti e degli incaricati di posizione organizzativa con riferimento a tutti i processi di competenza, in quanto fattori di prevenzione della corruzione:

- ritardi sistematici o ingiustificata procrastinazione della conclusione delle procedure aventi rilevanza economica o operativa per l'utenza;
- incompletezza o intempestività delle informazioni fornite su procedure standard aventi rilevanza economica o operativa per l'utenza.

Per quanto concerne la trasparenza, il monitoraggio del RPCT sul corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione avviene dai soggetti e con le tempistiche individuate dall'allegato 4 "Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza".

3.5.6. La Trasparenza

Come evidenziato nel paragrafo 2.2.1., secondo l'edizione 2024 dell'**Indice di Percezione della Corruzione (CPI)** elaborato da *Transparency International*, l'Italia ha ottenuto un punteggio di **54 su 100**, classificandosi al **52° posto su 180 Paesi** analizzati. Questo dato segna il **primo calo dal 2012**, con una **diminuzione di 2 punti** rispetto all'anno precedente, in cui il Paese aveva ottenuto **56 punti** e si collocava al **42° posto**.

Nonostante i progressi registrati negli ultimi anni, l'Italia continua a posizionarsi **al di sotto della media dei Paesi dell'Europa occidentale e dell'Unione Europea**, che presentano punteggi più elevati in termini di percezione della corruzione. In particolare, l'Italia risulta **19ª su 27 Stati membri dell'UE**, evidenziando la necessità di rafforzare ulteriormente le politiche di integrità e trasparenza.

Alla luce di questi dati, è fondamentale proseguire con determinazione nell'attuazione delle misure di prevenzione e contrasto alla corruzione, sia sul piano normativo che organizzativo, al fine di migliorare la posizione del Paese nei ranking internazionali e consolidare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni.

La trasparenza costituisce un principio fondamentale dell'azione amministrativa e uno strumento essenziale per garantire legalità, partecipazione e fiducia tra istituzioni, cittadini e imprese. Essa consente di rendere conoscibili i processi decisionali e organizzativi della Camera di Commercio di Pistoia-Prato, favorendo un controllo diffuso sull'operato dell'Ente e promuovendo il miglioramento continuo dei servizi.

Il **principio di trasparenza**, oltre che nell'ordinamento italiano, trova il suo fondamento in fonti di diritto internazionale, che promuovono la trasparenza come valore fondamentale per la buona governance, il contrasto alla corruzione e la tutela dei diritti dei cittadini. Fra le fonti meritano una menzione la **Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione** del 31 ottobre 2003 che promuove la trasparenza nelle Amministrazioni Pubbliche come elemento chiave per prevenire la corruzione, sottolineando l'importanza

dell'accesso alle informazioni e di processi decisionali aperti, e l'**Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite** che all'obiettivo 16 promuove società pacifiche, giuste e inclusive, evidenziando l'importanza dell'accesso pubblico alle informazioni e della trasparenza per il rafforzamento delle istituzioni democratiche (sul punto si rimanda al paragrafo 3.1.6. del presente PIAO).

Queste fonti, insieme all'art. 15 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea, costituiscono un quadro normativo e politico che ispira gli ordinamenti nazionali, compreso quello italiano.

Nel nostro ordinamento il principio di trasparenza si afferma come uno degli strumenti principali per la lotta alla corruzione.

Per la Camera di Commercio di Pistoia-Prato la trasparenza non si limita all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, ma è inteso come strumento di accountability, volto a rafforzare il rapporto di fiducia tra istituzione e collettività.

La Camera garantisce il costante aggiornamento dei contenuti della sezione "Amministrazione Trasparente" mediante un'attività di monitoraggio coordinata dal RPCT, e affidata ai dirigenti e ai responsabili delle pubblicazioni secondo la griglia allegata al presente Piano (Allegato 4).

Sono previsti strumenti di feedback e di giudizio da parte degli utenti per monitorare la qualità e la fruibilità delle informazioni.

La pubblicazione di dati, documenti e informazioni deve essere tempestiva e completa, e i contenuti devono essere chiari, comprensibili e in un **formato aperto**.

Il sistema organizzativo volto ad assicurare la trasparenza all'interno della Camera di Commercio di Pistoia-Prato si basa sulla forte responsabilizzazione di ogni singolo Ufficio e dei relativi dirigenti cui compete:

- a) la selezione e l'elaborazione dei dati e delle informazioni, compresi i dati di necessari a contestualizzare il contenuto informativo;
- b) la trasmissione dei dati e delle informazioni per la pubblicazione;
- c) la pubblicazione dei dati e delle informazioni, anche mediante collegamenti ipertestuali.

Nell'esercizio dei compiti sopra indicati deve essere operato il **bilanciamento tra trasparenza e protezione dei dati personali**, dosando con accortezza le informazioni pubblicate nel rispetto del principio di minimizzazione e proporzionalità previsti in materia di protezione dei dati personali. A tale proposito la Camera di Commercio di Pistoia-Prato si attiene alle indicazioni fornite dal Garante Privacy con le "Linee guida in materia di trattamento di dati personali, contenuti anche in atti e documenti amministrativi, effettuato per finalità di pubblicità e trasparenza sul web da soggetti pubblici e da altri enti obbligati" adottate con delibera n. 243 del 15 maggio 2014, pubblicate sulla Gazzetta Ufficiale n. 134 del 12 giugno 2014.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) svolge attività di verifica sul corretto adempimento degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte dell'Amministrazione, in conformità alle indicazioni fornite dall'A.N.A.C.

Gli esiti di tali verifiche sono formalizzati attraverso apposite attestazioni, pubblicate nella Sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale, costituendo uno strumento di rendicontazione pubblica e di stimolo al miglioramento continuo della qualità e della completezza delle informazioni rese disponibili ai cittadini.

3.5.6.1. Indicazioni relative al formato dei dati

La Camera di Commercio di Pistoia-Prato effettua le pubblicazioni dei dati sul proprio sito istituzionale garantendo l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità e la conformità ai documenti originali in possesso dell'Amministrazione.

I dati devono essere resi disponibili in formati che garantiscano la massima accessibilità, fruibilità e riutilizzabilità (art. 1, co. 32, co. 35 e co. 42 della legge 190/2012). In particolare, il co. 35 stabilisce che «per

formati di dati aperti si devono intendere almeno i dati resi disponibili e fruibili on line in formati non proprietari, a condizioni tali da permetterne il più ampio riutilizzo anche a fini statistici e la redistribuzione senza ulteriori restrizioni d'uso, di riuso o di diffusione diverse dall'obbligo di citare la fonte e di rispettarne l'integrità». I dati pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" sono creati utilizzando formati standardizzati e aperti, quali: PDF/A per i documenti, ODS per le tabelle dati, XHTML per le pagine web, XML per i feeder informativi, le mappe, ecc. È tuttavia possibile, per garantire una migliore fruizione di taluni documenti, la pubblicazione anche nei formati proprietari maggiormente diffusi che consentano elaborazioni da parte degli interessati. Qualora si renda necessario l'oscuramento di dati personali che eccedono o che non sono pertinenti o che non sono indispensabili alla pubblicazione, gli Uffici impiegano misure tecniche adeguate a evitare la diffusione illecita di dati personali, mantenendo il formato aperto del documento.

La Camera di Commercio di Pistoia-Prato si attiene alle indicazioni fornite dalle **Linee guida per i siti web delle Pubbliche Amministrazioni** (adottate da AGID con la determina n. 224/2022). Nello specifico, particolare attenzione è posta nell'assegnare alle risorse informative pubblicate, opportuni **metadati** in modo da agevolare l'identificazione univoca e stabile, la classificazione e la ricerca.

I dati, le informazioni e i documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria sono ordinariamente pubblicati per un periodo di 5 anni, decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione, e comunque fino a che gli atti pubblicati producono i loro effetti, fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa. Alla scadenza del termine del periodo di pubblicazione i documenti, le informazioni e i dati possono comunque essere oggetto di richieste di accesso civico.

3.5.6.2. Accesso civico

La trasparenza non si esaurisce con la pubblicazione di dati, documenti e informazioni sul sito web dell'Ente, ma si concretizza anche attraverso l'istituto dell'**accesso civico**, e in special modo dell'accesso civico generalizzato (art. 5 del D. Lgs 33/2013). L'accesso civico "semplice" consente di richiedere la pubblicazione di dati, documenti o informazioni che la Camera di Commercio abbia omesso di pubblicare nell'apposita sezione, pur essendovi obbligata per legge. Finora l'Ente non ha ricevuto richieste di questo tipo.

L'accesso civico generalizzato (introdotto dal D. Lgs. 97/2017 – cosiddetto "FOIA"), consente invece a chiunque, senza necessità di giustificare l'interesse, di accedere, a determinate condizioni, a documenti o dati detenuti dalla Pubblica Amministrazione che non siano soggetti a obbligo di pubblicazione, con i limiti previsti dalla normativa a tutela di interessi pubblici e privati giuridicamente rilevanti.

La **Camera di Commercio di Pistoia-Prato** ha adottato un **Regolamento per l'esercizio del diritto di accesso**, che disciplina in un unico atto oltre all'accesso civico (semplice e generalizzato), anche l'accesso documentale, già previsto dalla Legge 241/1990,

Per agevolare gli interessati e semplificare il lavoro degli uffici nell'elaborazione delle risposte, sono stati predisposti **tre moduli specifici** per ciascuna delle modalità di accesso, disponibili sito web della Camera di Commercio. In Amministrazione Trasparente è pubblicato il **Registro degli accessi**, che raccoglie le richieste per tutte e tre le tipologie di accesso. Il registro include le informazioni previste dal regolamento, come l'oggetto della richiesta e la decisione presa, con l'obiettivo di garantire la massima trasparenza sui documenti, dati o informazioni accessibili, semplificando le attività amministrative. Il Registro viene **aggiornato con cadenza semestrale**.

3.5.6.3. Interventi/Giornate della trasparenza

Le Giornate della Trasparenza, previste ai sensi dell'art. 10, comma 6, del D. Lgs n. 33/2013 e successive modificazioni, rappresentano per la Camera di Commercio di Pistoia-Prato un'occasione istituzionale fondamentale per presentare il Piano della Performance e la relativa Relazione alle associazioni dei consumatori e degli utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato. Questi eventi costituiscono non solo un momento di rendicontazione e confronto, ma anche uno spazio privilegiato per promuovere la cultura della legalità e il contrasto alla corruzione.

In questa prospettiva, la Camera intende promuovere le **Giornate della Trasparenza** quale strumento di partecipazione civica e di diffusione dei valori di integrità e responsabilità amministrativa. Tali iniziative vengono di norma realizzate attraverso la pubblicazione online dei principali dati che evidenziano l'attività dell'Ente, modalità che ha consentito di coniugare efficacia comunicativa, contenimento dei costi e ampia diffusione, raggiungendo un vasto pubblico. L'obiettivo è quello di creare un canale privilegiato di interlocuzione con la Camera, rafforzando il dialogo e il confronto con tutti i portatori di interesse. Potranno inoltre essere valutate collaborazioni con enti e associazioni impegnati nella lotta all'illegalità e alla criminalità organizzata, al fine di consolidare il messaggio etico e sociale dell'iniziativa e ampliare il coinvolgimento della comunità.

3.5.7. Relazione sull'attività svolta

In conformità a quanto previsto dall'art. 14, comma 4, del D. Lgs. n. 150/2009 e dall'art. 10, comma 8, del D. Lgs. n. 33/2013, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) è tenuto, entro il 15 dicembre di ogni anno (salvo diverso termine stabilito da ANAC), a trasmettere all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e all'Organo di indirizzo politico-amministrativo una **relazione dettagliata sull'attività svolta nel corso dell'anno**. Tale relazione, che documenta le misure adottate, i risultati conseguiti e le eventuali criticità riscontrate, viene pubblicata sul sito istituzionale dell'Amministrazione, in coerenza con i principi di trasparenza e accessibilità.

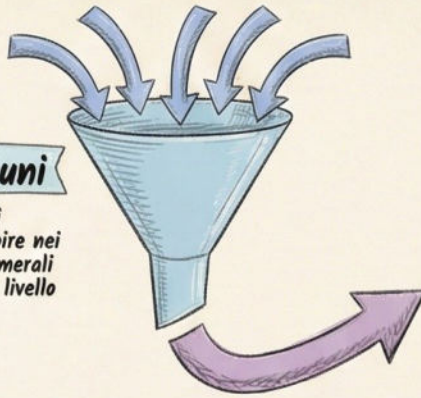
In aggiunta, qualora l'Organo di indirizzo ne faccia richiesta o il Dirigente responsabile lo ritenga opportuno, il RPCT è tenuto a riferire direttamente sull'attività svolta, fornendo chiarimenti, approfondimenti e aggiornamenti utili alla valutazione e al miglioramento delle strategie di prevenzione adottate.

LA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO

LA STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Obiettivi Comuni

Nucleo condiviso di programmazione da recepire nei Piani di tutti gli Enti camerali per garantire coerenza a livello di sistema



Obiettivi Specifici

Obiettivi strategici triennali definiti in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria

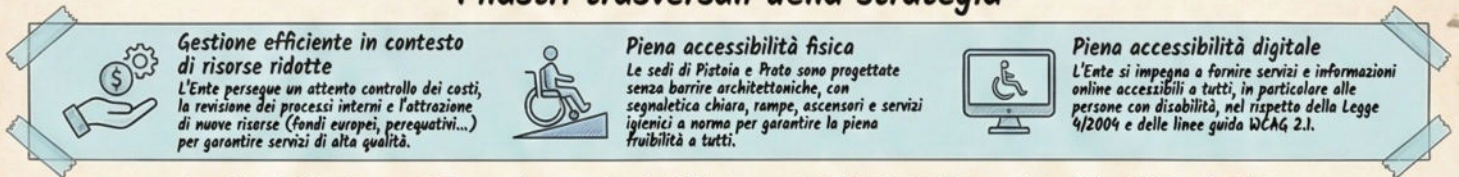
Elementi chiave di ogni obiettivo



LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE: LE DIMENSIONI DEGLI INDICATORI

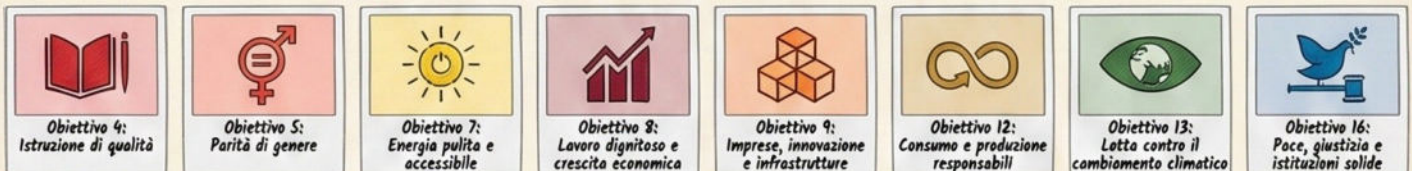


Pilastrì trasversali della strategia



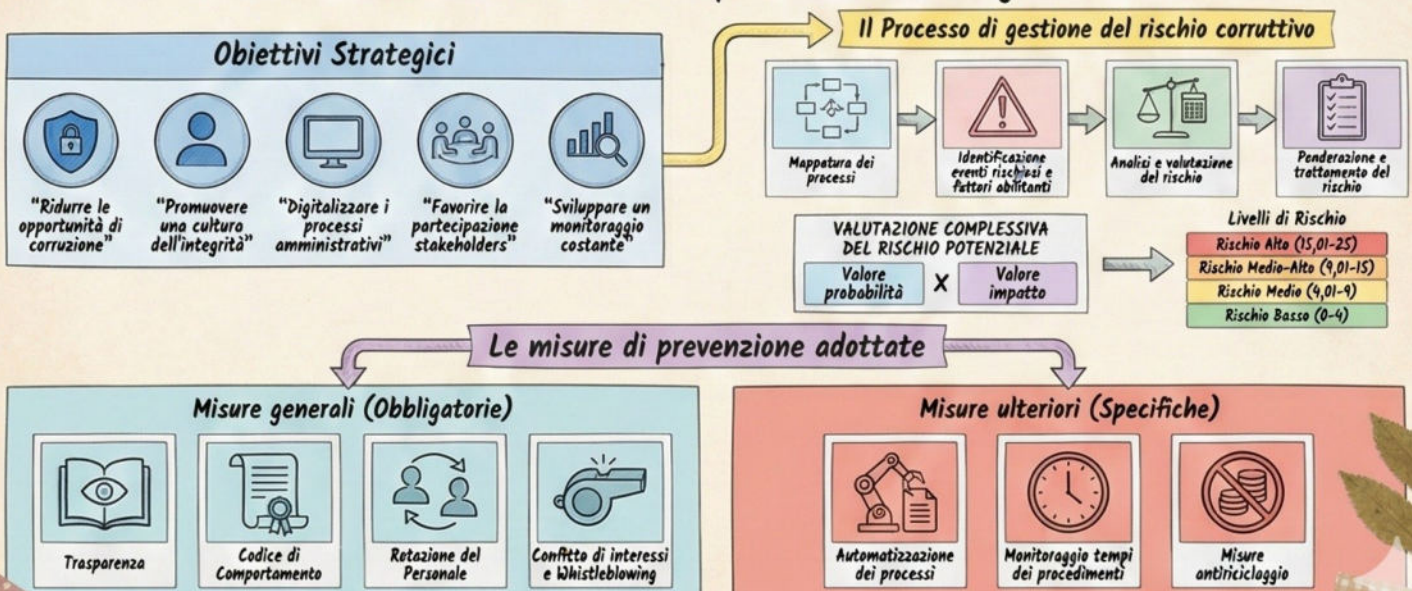
Le attività della Camera di Commercio sono riconducibili ai seguenti Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030

Gli SDGs di riferimento per le nostre azioni



LA PROTEZIONE DEL VALORE PUBBLICO CREATO

Prevenzione della corruzione e trasparenza: La strategia 2026-2028



SEZIONE 4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

In questa sezione sono definiti gli interventi necessari a preservare il livello di efficacia ed efficienza dei servizi, garantire il rispetto delle diverse normative e implementare le condizioni organizzative per un adeguato perseguimento degli obiettivi programmati.

Partendo dall'analisi della situazione esistente (as is), sono individuati i requisiti necessari e i gap da colmare in termini di migliori modalità organizzative, anche a distanza, oltre che di professionalità e di formazione.

In altri termini, la presente sezione costituisce il **presupposto per creare Valore Pubblico**: non si può generare Valore Pubblico esterno senza prima creare Valore Pubblico interno o salute delle risorse.

In particolare, la sezione in oggetto si focalizza:

- sulla salute organizzativa, tramite la sotto-sezione "Organizzazione del lavoro agile";
- sulla salute professionale, tramite le sotto-sezioni "Fabbisogni del personale" e "Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze".

4.1. Organizzazione del lavoro agile (rectius a distanza)

Il **lavoro agile** rappresenta una **modalità** di svolgimento del lavoro subordinato caratterizzata dall'assenza di vincoli relativi a orari e luoghi di lavoro. Questa tipologia prevede un'organizzazione basata su fasi, cicli e obiettivi, concordata tra il lavoratore e il datore di lavoro. Tale approccio consente ai dipendenti di bilanciare meglio la vita personale e quella professionale e contribuendo al tempo stesso ad aumentare la loro produttività. L'obiettivo ultimo è migliorare i servizi pubblici e promuovere l'innovazione organizzativa, garantendo un equilibrio tra i tempi dedicati alla vita privata e quelli lavorativi, come indicato nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Comparto Funzioni Locali per il periodo 2019-2021, firmato il 16 novembre 2022.



Accanto al lavoro agile si colloca il **lavoro da remoto** che si caratterizza per la necessità di rispettare gli obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro. Entrambe le modalità, pur con differenze strutturali, rappresentano un'evoluzione normativa che si fonda sull'uso crescente delle tecnologie per il lavoro a distanza.

A partire dai primi mesi del 2020, l'emergenza sanitaria causata dalla diffusione del Covid-19 ha spinto il Governo a dichiarare lo stato di emergenza nazionale. Tra le misure adottate, il lavoro agile è stato indicato come la **modalità ordinaria** per lo svolgimento delle attività lavorative da parte dei dipendenti pubblici.

In tale contesto, la Camera di Commercio di Pistoia-Prato ha ridefinito in maniera significativa le proprie modalità operative. Sul fronte esterno, l'Ente si è concentrato nel garantire la continuità dei servizi, mentre, sul fronte interno, ha implementato misure per il distanziamento sociale, limitando al minimo indispensabile la presenza fisica del personale, soprattutto nella fase iniziale, per attività e servizi considerati imprescindibili e che richiedevano necessariamente la presenza in sede.

Nel PIAO 2023-2025, l'Amministrazione ha effettuato un'attenta ricostruzione della disciplina in materia, che specialmente durante la citata emergenza sanitaria ha vissuto una sorta di "inflazione normativa" che non ha agevolato la comprensione degli esatti confini dell'istituto.

Per converso, dal 2023 si è assistito a una sostanziale "stagnazione giuridica" in materia, pertanto la ricostruzione effettuata nel PIAO 2023-2025 risulta ancora attuale, e alla stessa si rinvia al fine di non appesantire ulteriormente il presente documento.

Nel precedente PIAO 2024-2026, invece, è stato effettuato un specifico approfondimento sulla disciplina vigente in tema di lavoro a distanza per i lavoratori più esposti a situazioni di rischio per la salute, approfondimento dal quale risulta come l'ultimo atto adottato in materia sia, al momento, la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione 29 dicembre 2023 tesa a sensibilizzare le Pubbliche Amministrazioni al tema del lavoro agile per i soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute.

Del resto, il quadro attuale, connotato dall'ormai superata contingenza pandemica (dichiarata conclusa dall'Organizzazione mondiale della sanità in data 5 maggio 2023), ha fatto ritenere sorpassata l'esigenza di prorogare ulteriormente i termini di legge che stabilivano l'obbligatorietà del lavoro agile per i lavoratori che - solo nel contesto pandemico - erano stati individuati quali destinatari di una specifica tutela (termini scaduti per ultimo il 31 dicembre 2023).

In questo contesto, il Segretario Generale potrà di volta in volta individuare le misure organizzative che si rendano necessarie a garantire la tutela dei soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute, anche modificando la durata e il contenuto dei contratti di lavoro agile ancora in essere afferenti i dipendenti camerali affetti dalle patologie e condizioni individuate dal D.M. 4 febbraio 2022, e in ragione di eventuali modifiche normative che potranno intervenire in materia. In quest'ottica, un ruolo fondamentale lo rivestirà il "Responsabile del processo di inserimento delle persone con disabilità nell'ambiente di lavoro", nominato con Deliberazione di Giunta camerale n. 81/24 del 18 settembre 2024 (vedi *infra*).

4.1.1. L'esperienza della Camera di Commercio

In ottemperanza alle norme per il contrasto e il contenimento dell'epidemia, la Camera di Commercio di Pistoia-Prato ha assicurato, nel periodo marzo-ottobre 2020, lo svolgimento in via ordinaria delle prestazioni lavorative in forma agile del proprio personale dipendente, in deroga, in particolare, agli obblighi informativi di cui agli articoli da 18 a 23 della legge n. 81/2017. Tuttavia, gli accordi individuali (che non erano necessari in virtù della citata disciplina emergenziale), sono stati regolarmente stipulati secondo la disciplina prevista dalla summenzionata legge 81 (accortezza che ha permesso successivamente la proroga degli stessi, e pertanto dell'esercizio dell'attività in modalità agile). Ciascun lavoratore agile ha così alternato giornate lavorate in presenza e giornate lavorate da remoto, con una equilibrata flessibilità, senza maggiori carichi di lavoro e con tempi adeguati di riposo e di disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro, anche alla luce delle prescrizioni sanitarie vigenti e di quanto stabilito dai protocolli di sicurezza.

Anche con la cessazione dello stato di emergenza Covid-19, avvenuta il 31 marzo 2022, gli accordi individuali in essere sono stati prorogati, prima fino al 30 giugno 2022, e per ultimo fino al 30 settembre 2022. La proroga si è resa possibile in quanto il D.M. 8 ottobre 2021 prevedeva che gli accordi individuali stipulati in data anteriore a quella di entrata in vigore dello stesso decreto, potevano restare validi a condizione che fossero rispettate le condizionalità previste dalla legge. Tuttavia, avendo gli accordi individuali come presupposto per la collocazione in modalità lavorativa agile quello correlato alla necessità di fronteggiare l'emergenza COVID-19, non è stato possibile prorogarli ulteriormente (fatta eccezione per i contratti individuali dei lavoratori più esposti a situazioni di rischio per la salute - c.d. "fragili"), rendendosi necessaria per la stipula dei nuovi accordi la predisposizione e l'adozione di una disciplina a regime dell'istituto.

4.1.2. Finalità e soggetti del lavoro a distanza

Partendo dalla situazione appena descritta, la Camera di Commercio di Pistoia-Prato si propone di continuare, nel triennio di vigenza del presente PIAO, il percorso iniziato nel 2023 e proseguito nel biennio 2024-2025, al fine di definire un modello di lavoro a distanza a regime, in coerenza con le disposizioni normative e contrattuali vigenti.

Diverse sono le **finalità** che l'Amministrazione intende perseguire nell'attuazione del lavoro a distanza a sistema:

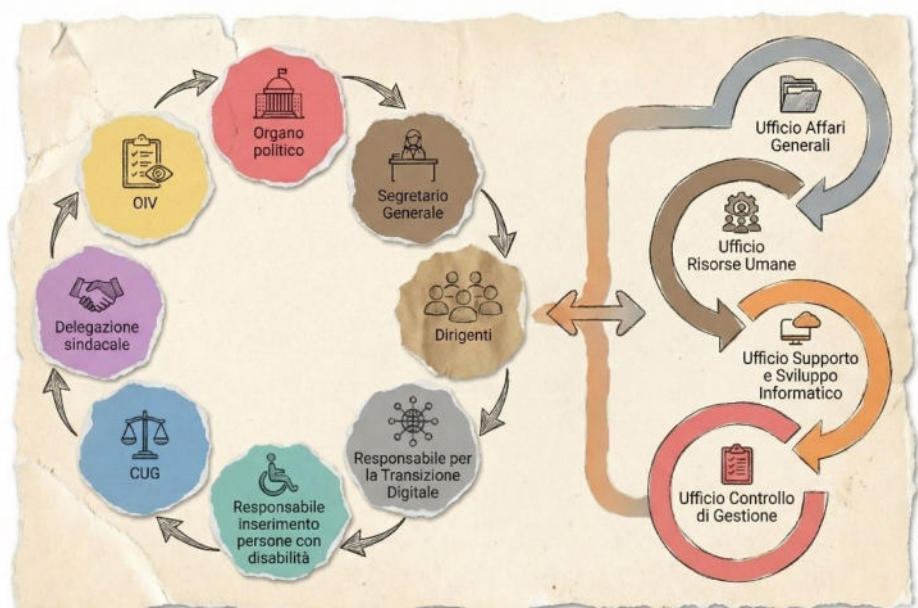
- a) favorire, attraverso lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al risultato, un incremento di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa (miglioramento dei servizi pubblici);
- b) promuovere una visione dell'organizzazione del lavoro ispirata ai principi della flessibilità, dell'autonomia e della responsabilità;
- c) favorire la reingegnerizzazione e l'informatizzazione dei processi e ottimizzare la diffusione di tecnologie e competenze digitali;

- d) rafforzare le misure di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare dei dipendenti dell'Amministrazione;
- e) 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;
- f) riprogettare gli spazi di lavoro realizzando economie di gestione.

I **soggetti** che potranno prendere parte al processo di pianificazione, implementazione e monitoraggio del lavoro a distanza sono molteplici, ciascuno in funzione del proprio ruolo e in accordo con gli atti organizzativi. In primo luogo il Segretario Generale, che ha il compito di definire la mappatura dei processi con l'obiettivo di individuare le attività che possono essere prestate a distanza (in modalità agile, ovvero remotizzabile, che come anticipato presentano evidenti differenze strutturali), nonché di valutare, sentiti i Dirigenti, le richieste dei dipendenti, per passare ai Dirigenti, con il compito di effettuare la verifica sul raggiungimento ottimale dei risultati. L'organo politico, invece, ha il compito di definire, attraverso il presente PIAO, la strategia e gli obiettivi legati allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche a distanza, come appunto il lavoro agile e/o il lavoro da remoto.

Altri attori sono individuati nel Responsabile per la Transizione Digitale, che nel rispetto del perimetro normativo vigente, presidia la transizione alla modalità operativa digitale anche per lo svolgimento del lavoro a distanza, pianifica e coordina gli acquisti di soluzioni e sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione necessari anche per il lavoro a distanza, indirizza, pianifica, coordina e monitora la sicurezza informatica (si veda sul punto il paragrafo 4.1.4.); il Comitato Unico di Garanzia, che ha ruolo collaborativo e di impulso relativamente all'attuazione del lavoro a distanza nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo, nonché in chiave di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico (si veda sul punto la sotto-sezione 3.3.); la delegazione sindacale per gli aspetti della disciplina oggetto di confronto, l'Organismo Indipendente di Valutazione, che prenderà parte al processo di monitoraggio periodico, misurazione e valutazione dei risultati, in relazione alla performance organizzativa e individuale, il Responsabile del processo di inserimento delle persone con disabilità nell'ambiente di lavoro, che ha il compito di proporre gli accorgimenti organizzativi e, ove necessario, le soluzioni tecnologiche e gli accomodamenti ragionevoli al fine di assicurare alle persone con disabilità la piena eguaglianza con gli altri lavoratori.

Infine, saranno coinvolti alcuni Uffici camerali, ciascuno per le funzioni di propria competenza: l'Ufficio Affari Generali per il supporto giuridico-metodologico; l'Ufficio Risorse Umane per la gestione del personale che lavora a distanza e dei relativi contratti individuali; l'Ufficio Supporto e Sviluppo Informatico per il supporto informatico e la fornitura dell'infrastruttura tecnologica; l'Ufficio Controllo di Gestione, per la cura dei rapporti con l'OIV, la verifica sull'andamento degli indicatori di performance e il raccordo con la dirigenza.



4.1.3. Strategie e obiettivi di sviluppo del lavoro a distanza

Nel rispetto di un principio fondamentale sancito dalle più recenti indicazioni normative e metodologiche sull'adozione del lavoro a distanza nella Pubblica Amministrazione, cioè che la prestazione individuale deve concorrere al raggiungimento di obiettivi di carattere più generale come il miglioramento della performance dell'intera Amministrazione, per poter raggiungere importanti e duraturi risultati in materia di lavoro a distanza occorre continuare, da un lato, a colmare i gap strutturali ancora presenti e, dall'altro, a investire sulle condizioni abilitanti del lavoro a distanza, con l'obiettivo di:

- definire le misure organizzative al fine di favorire l'applicazione della disciplina;
- reingegnerizzare e digitalizzare i processi e i servizi, anche attraverso la dematerializzazione della documentazione e la semplificazione operativa, in modo che il lavoro a distanza sia accessibile a sempre più lavoratori ed estensibile al maggior numero possibile di attività;
- superare una cultura organizzativa ancora orientata alla esecuzione dei compiti e scarsamente incline a riconoscere e valorizzare i risultati;
- sviluppare una maggiore responsabilizzazione del personale verso il raggiungimento dei risultati attesi dalla prestazione lavorativa;
- adeguare i sistemi di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e individuale del personale alla valutazione delle prestazioni eseguite a distanza, nonché definire specifici obiettivi di lavoro a distanza;
- favorire un maggiore e migliore coinvolgimento di tutto il personale nella definizione degli obiettivi e nella realizzazione della performance organizzativa e individuale, riconoscendo e valorizzando il merito e i contributi apportati dai singoli, indipendentemente dal luogo di realizzazione della prestazione lavorativa;
- costruire efficaci sistemi di monitoraggio dei risultati conseguiti dall'organizzazione anche in termini di valutazione dell'impatto del lavoro a distanza sulla performance organizzativa e sulla qualità dei servizi erogati all'utenza.

4.1.3.1. Programma di sviluppo

- ~ **Anno 2026 (fase di avvio):** adozione del Regolamento (o altro atto giuridico adottato dal Segretario Generale) e avvio di una **fase sperimentale** che individui nella formazione del personale un'attività comunque potenzialmente smartabile.
- ~ **Biennio 2027-2028 (fase di sviluppo):** follow-up della fase sperimentale ed eventuale conferma e/o estensione della misura e monitoraggio degli impatti sulla performance organizzativa al fine di verificare che il lavoro da remoto non rallenti l'attività e/o pregiudichi la fruizione dei servizi da parte dell'utenza.

4.1.4. Condizionalità e fattori abilitanti il lavoro a distanza

Con l'obiettivo di creare "**Valore Pubblico**", il lavoro agile e il lavoro da remoto possono rappresentare un'importante **leva strategica** in grado di incidere sulla cultura e sulla produttività dell'Amministrazione. Affinché essi diventino **catalizzatori** del cambiamento e dei processi di innovazione, devono essere supportato dalla presenza di **condizioni e fattori abilitanti**.

Il lavoro a distanza, infatti, deve essere abilitato da risorse organizzative, tecnologiche e culturali e per rinnovare i modelli di organizzazione e di lavoro pubblico occorre investire proprio su di esse. Alla luce delle esperienze maturate, le **condizioni abilitanti** per lo sviluppo e l'implementazione dell'istituto su cui l'Amministrazione ha deciso di fare leva sono le seguenti:

A) Misure organizzative, ivi compresa la mappatura delle attività che si possono svolgere in modalità agile

La messa a terra, a regime, dell'istituto, presuppone l'adozione di un Regolamento (o altro atto giuridico adottato dal Segretario Generale) e l'adozione di una proposta metodologica, integrata ovvero autonoma rispetto al Regolamento, nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali.

B) Piattaforme tecnologiche

Oltre a idonee condizioni organizzative, il lavoro a distanza, per il suo stretto legame con il concetto di autonomia e flessibilità, richiede investimenti in dotazioni tecnologiche. Per esprimere appieno l'efficacia e l'efficienza della sua azione, il lavoro a distanza deve essere necessariamente associato a un potenziamento dei sistemi informatici, delle piattaforme tecnologiche (da intendersi principalmente come dotazioni infrastrutturali) e a un forte processo di reingegnerizzazione e digitalizzazione.

In questo contesto, al fine di garantire lo svolgimento della prestazione lavorativa a distanza, l'Amministrazione ha proseguito nelle attività dirette all'armonizzazione delle infrastrutture tecnologiche delle due sedi e contemporaneamente al potenziamento dei sistemi informatici, all'implementazione di *hardware* e di infrastrutture digitali funzionali al lavoro a distanza. Nello specifico, per la sede di Pistoia è stato predisposto e implementato il nuovo centralino Vo.IP, inoltre, per la medesima sede, sono state acquistati n. 33 apparecchi telefonici compatibili con il sistema Vo.IP al fine di disporre di un sistema telefonico unico, di semplice utilizzo, affidabile e sicuro nell'utilizzo anche quando si opera da remoto.

Sono stati acquistati n. 35 computer portatili; n. 35 cuffie con connessione USB che consentono di gestire il terminale telefonico dal computer, nonché effettuate, con esito positivo, le verifiche in ordine all'utilizzo del sistema T-VOX (*softphone*) che permette a sua volta di gestire da PC le telefonate sia in entrata che in uscita.

Ancora, è stato adottato un nuovo applicativo Infocamere per la gestione delle presenze del personale camerale, denominato "YSEL", che ha sostituito gli applicativi in uso, permettendo a ogni dipendente camerale di provvedere autonomamente a registrare i vari giustificativi collegandosi a un *link* esterno accessibile tramite internet.

Nel 2025 sono state equipaggiate 15 postazioni con il sistema T-VOX (*softphone*).

C) Competenze professionali e i percorsi formativi del personale

La diffusione e il consolidamento del lavoro a distanza passano attraverso un processo di cambiamento dei modelli organizzativi, realizzabile non solo per mezzo della revisione dei processi di lavoro, della digitalizzazione, del ripensamento e adeguamento dei sistemi di programmazione e misurazione dei risultati, ma soprattutto puntano sull'*empowerment* del capitale umano.

A tal proposito, saranno organizzati percorsi formativi per incrementare la diffusione e lo sviluppo delle competenze digitali, anche, ma non solo, attraverso l'adesione al Progetto Syllabus promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Si renderà inoltre necessario un rafforzamento delle competenze del personale nella programmazione delle attività per obiettivi e nella misurazione dei risultati, principali presupposti del lavoro da remoto e della sua efficace attuazione, anche con lo scopo di favorire il graduale adeguamento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa ai sistemi di monitoraggio e valutazione del lavoro da remoto.

Nel corso del 2024 è stato erogato a tutto il personale camerale un percorso formativo obbligatorio su Google Suite, con l'obiettivo principale di accrescere le conoscenze e le competenze digitali al fine di semplificare e migliorare il lavoro tra le due sedi e, in prospettiva, anche da remoto. In particolare, la formazione sugli strumenti Google ha mirato a rendere conoscibile uno strumento pensato per riunire in un'unica piattaforma condivisa tutto ciò di cui un lavoratore ha bisogno per la propria attività: gestione dell'account e della posta elettronica, documenti, calendar, meet, chat/spazi, moduli, drive, cioè strumenti pensati per poter essere usati anche da dispositivi mobili in modo semplice e immediato.

Ancora, sempre nel 2024, l'Amministrazione ha erogato ai propri dipendenti (suddivisi in funzione degli applicativi software in dotazione, nonché delle singole conoscenze specialistiche già possedute e accertate tramite un self assessment somministrato tramite Google Form) tre percorsi formativi in Excel (base e/o avanzato) e LibreOffice CALC. L'intervento ha avuto come obiettivo principale quello di allineare e accrescere

le conoscenze dello specifico strumento e indirettamente arricchire le conoscenze e le competenze digitali al fine di semplificare e migliorare il lavoro tra le due sedi e, in prospettiva, anche da remoto.

Nel 2025 è proseguito il processo di transizione verso un ambiente di lavoro digitale attraverso attività di tutoring tese a un utilizzo ottimale delle postazioni equipaggiate con il sistema T-VOX (*softphone*), nonché tramite percorsi di consolidamento delle competenze digitali incentrati sulla sicurezza informatica e sull'utilizzo di nuovi strumenti basati sull'intelligenza artificiale.

In ogni caso, l'attivazione del lavoro a distanza in modalità agile dovrà avvenire nel rispetto delle seguenti **condizioni**:

- **Garanzia dei servizi:** l'articolazione del lavoro a distanza dovrà assicurare che non vi sia alcun pregiudizio alla fruizione dei servizi da parte dell'utenza.
- **Prevalenza:** nel rispetto della disciplina normativa al tempo vigente, dovrà essere assicurata per ciascun lavoratore la prevalenza dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza, con le modalità e nell'orizzonte temporale individuati dall'Amministrazione.
- **Sicurezza:** dovranno essere adottate misure tecniche per garantire la riservatezza dei dati trattati da remoto.
- **Diritto alla disconnessione:** la disciplina interna e/o gli accordi individuali dovranno individuare le fasce di contattabilità e garantire il diritto alla disconnessione, nel rispetto dei CCNL al tempo vigenti.

4.1.5. Contributi al miglioramento della performance

Tra gli strumenti organizzativi finalizzati a promuovere l'attuazione del lavoro a distanza, la misurazione e valutazione della performance riveste un ruolo centrale. Ciò in ragione del fatto che quest'ultima costituisce uno strumento necessario per poter cogliere presupposti, effetti e impatti del lavoro a distanza sui singoli e sull'intera organizzazione, in termini di produttività. Soltanto grazie alla **misurazione** del lavoro a distanza si potrà realmente comprendere come lo stesso sia in grado di innovare i comportamenti delle persone, gli stili direzionali e, quindi, la produttività dell'Amministrazione, sia a livello individuale che organizzativo.

Per questo, l'intero sistema di misurazione e valutazione della performance (**SMVP**) dell'Amministrazione dovrà evolvere per poter cogliere presupposti, effetti e impatti del lavoro a distanza sui singoli e sull'intera organizzazione.

Partendo da queste basi, e quindi nelle more di un adeguamento dell'attuale SMVP che sia indirizzato a valutare anche le prestazioni lavorative rese a distanza e i suoi effetti/impatti sulla produttività e sulla performance in generale, per misurare la concreta applicazione del lavoro a distanza all'interno della Camera di Commercio dovranno essere selezionati appositi set di indicatori.

Il lavoro a distanza, inoltre, non si limita a contribuire al miglioramento della performance organizzativa e individuale, ma può avere degli impatti (positivi e negativi):

- **sia all'interno dell'Amministrazione:** sul livello di salute, sulla struttura e sul personale (da saggiare ad esempio attraverso periodiche indagini di clima interno che consentano la misurazione della qualità percepita e del livello di soddisfazione);
- **sia all'esterno dell'Amministrazione:** ad esempio, minore impatto ambientale come conseguenza della riduzione del traffico urbano dato da un numero minore di spostamenti casa-lavoro-casa dei propri dipendenti e della riduzione dell'uso di materiali e risorse (cancelleria e utenze); migliori condizioni di pari opportunità nella gestione del rapporto tra tempi di vita e di lavoro, o accresciuto benessere.

4.2. Fabbisogni del personale

Il Piano del fabbisogno del personale rappresenta il documento propedeutico alle politiche di reclutamento dell'Ente e i suoi contenuti risultano strettamente collegati all'attività di programmazione complessivamente intesa. Infatti, la giusta scelta delle professionalità da acquisire e delle relative competenze professionali costituiscono un presupposto imprescindibile per un ottimale impiego delle risorse pubbliche e per perseguire efficacemente gli obiettivi di performance organizzativa. Un'attenta analisi preliminare rispetto alla stesura del piano risulta quindi indispensabile per definire il corretto dimensionamento quantitativo in relazione ai driver esterni di domanda e alla tipologia di competenze necessarie, focalizzando l'attenzione non solo sul ricambio generazionale ma anche sulla necessità di acquisire nuove competenze e contenuti professionali adeguati ai mutamenti tecnologici e al crescente rilievo rivestito dai processi digitali.

La Camera di Commercio di Pistoia-Prato, ai sensi e per gli effetti dell'art. 7 del D.M. 16 febbraio 2018, aveva rideterminato, ai sensi dell'art. 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, *"il proprio contingente di personale dirigente e non dirigente e, di conseguenza, le proprie dotazioni organiche tenendo conto del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento individuati ai sensi del comma 4, lettera a-bis), dell'art. 18 della legge n. 580 del 1993 e successive integrazioni e modificazioni"*.

Il Consiglio camerale, con l'approvazione del preventivo 2025, ha rimodulato la dotazione organica, sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, garantendo la neutralità finanziaria rispetto alla dotazione organica definita dal Ministero nel Decreto del 2018.

4.2.1. Premessa normativa

L'art. 39 della Legge n. 449 del 24 dicembre 1997 prevede la programmazione triennale del fabbisogno occupazionale *"per il miglior funzionamento dei servizi, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio"*; tale adempimento è disciplinato dall'art. 6, commi 2, 3 e 4 del D.Lgs. n. 165/2001 (Testo Unico del Pubblico impiego).

L'art. 6 del citato D.Lgs. n. 165/2001, così come modificato dal D.Lgs. 75/2017, prevede che l'organo di indirizzo politico-amministrativo adotti un piano triennale dei fabbisogni di personale, da aggiornarsi annualmente in relazione alle mutate esigenze di contesto sia normativo che organizzativo.

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale costituisce il documento propedeutico e preliminare all'avvio delle procedure di reclutamento e alla gestione delle assunzioni, in base all'art. 39 della Legge n. 449 del 27 dicembre 1997, e degli artt. 6 e 30 del D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001.

In particolare, il comma 1 dell'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 4, comma 1, lett. b) del D.lgs. n. 75/2017, dispone che *"Le amministrazioni pubbliche definiscono l'organizzazione degli uffici per le finalità di cui all'art. 1 comma 1 adottando, in conformità al piano triennale dei fabbisogni, di cui al comma 2, gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti"*, chiarendo che la programmazione del reclutamento deve essere legata alle reali esigenze organizzative della singola Amministrazione, con superamento almeno parziale dei vincoli della pianta organica.

Come ricordato nelle premesse del Piano Integrato, il DPR n. 81/2022 ha disposto la soppressione, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del PIAO, degli adempimenti inerenti (tra gli altri) al Piano dei fabbisogni ex articolo 6, commi 1, 4 e 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, mentre il DM 30 giugno 2022, n. 132 ha individuato il contenuto della presente sotto-sezione del PIAO.

Proprio nella valorizzazione del piano del fabbisogno, a scapito della "dotazione organica", può rinvenirsi il principale elemento caratterizzante la riforma del T.U. del pubblico impiego attuata dal D.Lgs. n. 75/2017: il legislatore non sopprime il vincolo della dotazione organica ma stabilisce che essa divenga una conseguenza delle scelte compiute dalle singole Amministrazioni e inserite nei rispettivi Piani del fabbisogno.

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale rappresenta il documento programmatico attraverso il quale la Camera definisce le figure professionali di cui ci si avvarrà nel triennio di riferimento sulla base dell'organizzazione degli Uffici e dei loro ordinamenti. La predisposizione di tale piano tiene conto della

pianificazione delle attività e della programmazione di bilancio, garantendone il necessario coordinamento. Il documento programmatico in parola si sostanzia in un paradigma flessibile e destinato a rilevare realmente le effettive esigenze dell'Amministrazione.

Il piano triennale dei fabbisogni di personale deve essere coerente con gli obiettivi che l'Ente è impegnato a raggiungere, anche nell'ottica di una quanto mai avvertita necessità di procedere, compatibilmente con i propri fabbisogni, all'aggiornamento delle competenze professionali onde consentire all'Amministrazione il raggiungimento di elevati *standard* quanti-qualitativi di servizio.

Le modifiche all'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001 sono finalizzate alla creazione di un apparato professionale maggiormente qualificato, in grado di realizzare al meglio gli obiettivi definiti nel piano delle performance, sia ottimizzando l'impiego delle risorse disponibili, sia procedendo alle assunzioni, in base ai fabbisogni programmati, senza alcun vincolo nella distribuzione del personale tra livelli di inquadramento giuridico e, comunque, assicurando sempre il rispetto dei limiti di spesa vigenti.

Perciò, nel dettato dell'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001, commi 2⁴ e 3⁵, come novellati dal D.Lgs. n. 75/2017, trova compimento l'intendimento legislativo volto a conferire maggiore flessibilità ai criteri di reclutamento e gestione del personale delle Pubbliche Amministrazioni, perseguito attraverso il nuovo strumento di carattere gestionale e dinamico, anziché statico, rappresentato dal Piano triennale dell'occupazione: a quest'ultimo le nuove disposizioni affidano l'obiettivo della gestione della politica assunzionale negli Enti, in direzione di un superamento graduale dell'attuale limite costituito dalla dotazione organica; in altri termini, esse stabiliscono che l'immissione in servizio di nuove unità lavorative possa variare in base ai fabbisogni di ciascuna Amministrazione.

Con il Decreto 8 maggio 2018 sono state emanate le linee di indirizzo volte a orientare le Amministrazioni Pubbliche nella predisposizione dei propri Piani dei fabbisogni di personale, secondo le previsioni degli artt. 6 e 6-ter del D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001, quali risultanti dopo la riformulazione introdotta con il D.Lgs. n.75 del 25 maggio 2017.

L'articolo 1, del D.L. 30 aprile 2022, n. 36 (convertito con modificazioni dalla L. 29 giugno 2022, n. 79) andando a integrare la disciplina sulle linee di indirizzo per le Pubbliche Amministrazioni relative alla predisposizione dei rispettivi piani triennali dei fabbisogni di personale, prevede che tali linee di indirizzo concernano anche la definizione dei **nuovi profili professionali**, individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze e capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della Pubblica Amministrazione e relative anche a strumenti e tecniche di progettazione e partecipazione a bandi nazionali ed europei, nonché alla gestione dei relativi finanziamenti.

Le nuove linee guida, adottate con decreto del 22 luglio 2022 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze (pubblicate in Gazzetta Ufficiale del 14 settembre 2022), se aggiornano e integrano la componente connessa alla programmazione qualitativa, nulla innovano, con riguardo agli aspetti finanziari e di gestione degli organici, rispetto alle linee guida adottate con Decreto 8 maggio 2018, che pertanto restano il principale documento di riferimento per la stesura della presente sotto-sezione.

⁴ Art. 6 comma 2 "Allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'art. 6-ter. Qualora siano individuate eccedenze di personale, si applica l'art. 33. Nell'ambito del piano, le amministrazioni pubbliche curano l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento del personale, anche con riferimento alle unità di cui all'art. 35, comma 2. Il piano triennale indica le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente."

⁵ Art. 6 comma 3 "In sede di definizione del piano di cui al comma 2, ciascuna amministrazione indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati e secondo le linee di indirizzo di cui all'art. 6-ter, nell'ambito del potenziale limite finanziario massimo della medesima e di quanto previsto dall'art. 2, comma 10-bis, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione. Resta fermo che la copertura dei posti vacanti avviene nei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente".

Si rammenta inoltre che in data 16 novembre 2022 è stato sottoscritto il nuovo CCNL Funzioni Locali che ha innovato l'ordinamento professionale a decorrere dal 1° aprile 2023; pertanto nei paragrafi che seguono si rappresenteranno i dati con riferimento alle nuove aree professionali.

Di conseguenza le linee di indirizzo seguite per la stesura del presente piano non possono che essere quelle adottate con Decreto 8 maggio 2018 (G.U. n. 173 del 27/07/2018).

4.2.2. La capacità assunzionale

La Legge n. 124 del 7 agosto 2015 *"Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"* definisce il quadro normativo di riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio, quest'ultimo già in parte anticipato con il D.L. 90/2014 (convertito con legge n. 114 del 11/08/14). L'art. 10 della citata legge delega introduce le seguenti principali novità: la riduzione delle strutture camerali sul territorio nazionale da n. 105 a 60 mediante accorpamento di due o più Camere di Commercio e revisione delle circoscrizioni territoriali di riferimento con i decreti di attuazione; la rideterminazione delle competenze camerali evitando le duplicazioni con altri Enti; la riduzione delle Aziende Speciali e delle Unioni regionali; la determinazione del diritto annuale a carico delle imprese secondo le riduzioni già introdotte dall'art. 28 del D.L. n. 90/2014 andate a regime nel 2017 con il taglio del 50%; la riduzione del numero dei componenti del Consiglio e della Giunta ed il riordino della relativa disciplina, compresa quella sui criteri di elezione e sulla gratuità degli incarichi.

Successivamente, in attuazione della legge delega sopracitata, sono stati emanati il D.Lgs. n. 219 del 25 novembre 2016 ed il Decreto Ministeriale 16 febbraio 2018 che, in attuazione del D.Lgs. 219/2016 e, in particolare, del comma 3 dell'art. 3, nonché della proposta trasmessa con nota n. 12872 dell'8 giugno 2017 da Unioncamere al Ministero, nei termini previsti dal comma 1 dell'art. 3 e corredata dei piani di cui ai commi 2 e 3, include un piano complessivo di razionalizzazione organizzativa delle Camere di Commercio che contiene: a) il riassetto degli uffici e dei contingenti di personale in funzione dell'esercizio delle competenze e delle funzioni di cui all'art. 2 della legge 29 dicembre 1993, n. 580 e successive integrazioni e modificazioni; b) la conseguente rideterminazione delle dotazioni organiche del personale dirigente e non dirigente, nonché la rideterminazione delle risorse finanziarie dei corrispondenti fondi per la contrattazione collettiva decentrata integrativa; c) la razionale distribuzione del personale dipendente delle Camere di Commercio, con possibilità di realizzare processi di mobilità tra le medesime Camere, nel rispetto delle forme di partecipazione sindacale, prescindendo dal nulla osta da parte della Camera di Commercio cedente. Nel medesimo piano sono fissati anche i criteri per individuare il personale soggetto ai suddetti processi di mobilità, nonché l'eventuale personale soprannumerario non ricollocabile nell'ambito delle Camere di Commercio.

L'art. 3 del D.Lgs. 219/2016, in particolare, disegna l'impianto regolativo della capacità assunzionale delle Camere di Commercio successiva alla riforma, e si fonda sull'inibizione assoluta a procedere alla copertura di posti in organico fintanto che non si siano concluse le operazioni di ricollocamento (al proprio interno, ovvero tra di esse, o nelle altre Pubbliche Amministrazioni) di personale delle Camere stesse che risultasse in soprannumero all'esito delle razionalizzazioni organizzative volute dalla riforma (comma 9: *"Fino al completamento delle procedure di mobilità di cui al presente art., alle Camere di Commercio è in ogni caso vietata, a pena di nullità, l'assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi, a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione"*).

In tale contesto interviene tuttavia l'art. 1, comma 450, della legge n. 145 del 30 dicembre 2018, che recita: *"Dopo il comma 9 dell'art. 3 del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 219, è inserito il seguente: «9-bis. A decorrere dal 1° gennaio 2019 e fino al completamento delle procedure di mobilità di cui al presente art., le Camere di Commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica»"*.

Tale opportunità investe due delle tre tipologie di Enti camerali disegnati dalla riforma del 2016 e dal decreto attuativo del 2018, vale a dire quelli che non sono interessati da accorpamenti con altri Enti camerali e **quelli che li abbiano già conclusi**, dando vita al nuovo Ente unico. Le restanti Camere (vale a dire, quelle rispetto alle quali il processo di accorpamento è in itinere) sono, invece, escluse dall'utilizzo di tale possibilità in ragione del fatto che solo con l'integrazione tra le risorse umane provenienti da Enti diversi (che l'accorpamento determinerà) si potrà disporre di un quadro stabile di partenza su posti in organico e coperture relative e saranno possibili, quindi, le valutazioni necessarie ai fini di una corretta e definitiva impostazione del percorso di reclutamento.

Nel febbraio del 2019, Unioncamere ha fornito alle Camere di Commercio alcune indicazioni orientative sulla gestione delle fasi di avvio del percorso applicativo della norma, sottolineandone innanzitutto la portata e, successivamente, indicando la possibilità, da parte dei singoli Enti, di impostare la programmazione dei fabbisogni, atto imprescindibile per poter fare luogo a qualsiasi immissione dall'esterno in una P.A., disponendo di due ipotesi di lavoro: la prima utilizzabile qualora si volesse che gli spazi di assunzione da gestire insistessero sulla dotazione organica approvata dal D.M. 16 febbraio 2018, rimanendo la programmazione dei fabbisogni contenuta nell'ambito delle scoperture di organico, la seconda concernente la revisione dell'assetto organizzativo in base alla mappa dei servizi allora solo validata dal MISE ma non ancora oggetto di formalizzazione con Decreto.

La nuova Camera di Commercio di Pistoia-Prato, dopo l'approvazione a dicembre 2020 del **Programma pluriennale 2021-2025**, ha delineato una nuova macro-organizzazione e dettato le nuove linee strutturali e organizzative, tenendo conto delle funzioni istituzionali ma anche del particolare momento di riassetto complessivo dell'Ente, nella consapevolezza che si tratti di un primo fondamentale passaggio nel complesso percorso di armonizzazione delle due preesistenti realtà camerali.

Il 2024 si è concluso con un intervento di **revisione della struttura organizzativa** (meta e micro organizzazione) che, pur rispettando le linee strutturali e organizzative dettate nel 2021, ha inteso adattarla da un lato alle nuove competenze attribuite alle Camere di Commercio dal legislatore e dall'altro 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° gennaio 2025** 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.
- Concluso nel 2024 il programma di attività volto all'armonizzazione dei processi e al consolidamento della nuova organizzazione post accorpamento, è giunto il momento di guardare al futuro e ripensare l'organizzazione dell'Ente nel suo complesso, a partire dalla definizione di una nuova dotazione organica⁶, che meglio risponda alle mutate esigenze di contesto.

Ed è proprio in questo complesso contesto economico sociale e istituzionale che la Camera sta lavorando per definire il quadro programmatico per il triennio 2026-2028 attraverso i due seguenti atti di programmazione di cui il presente PIAO rappresenta la naturale prosecuzione logica e temporale:

⁶ Rif. Relazione Previsionale e Programmatica 2025.

- la Relazione Previsionale e Programmatica 2026, con delibera di Consiglio n. 009/2025 del 23 ottobre 2025;
- il Preventivo 2026, con delibera di Consiglio n. 012/2025 del 19 dicembre 2025.

4.2.3. Dotazione organica

L'art. 7, comma 1, del D.M. 16 febbraio 2018 ha approvato le dotazioni organiche e la relativa consistenza di personale delle Camere di Commercio. Secondo il suddetto decreto alle Camere di Pistoia e di Prato sono state riconosciute le seguenti dotazioni organiche:

PROFILI PROFESSIONALI	CCIAA PISTOIA	CCIAA PRATO	CCIAA PISTOIA-PRATO
	Dotazione organica DM 16.2.2018		
DIRIGENTI (compreso il SG)	1	2	3
Area dei Funzionari e delle EQ - ex Categoria D3	3	3	6
Area dei Funzionari e delle EQ - ex Categoria D1	10	14	24
Area degli Istruttori - ex Categoria C	28	27	55
Area degli Operatori Esperti - ex Categoria B3	1	8	9
Area degli Operatori Esperti - ex Categoria B1	4	1	5
Area degli Operatori - ex Categoria A	0	2	2
Totali	47	57	104

La dotazione organica - punto di partenza obbligato per la programmazione dei fabbisogni di personale - non è più un valore meramente numerico e statico, parametrato sui posti di personale potenzialmente esistenti, ma un valore finanziario e di spesa, sì potenziale ma flessibile, dinamico e variabile, in funzione dei fabbisogni anche emergenti dell'Amministrazione.

Pertanto, prendendo le mosse dalla richiamata ultima dotazione organica approvata dal Ministero, ammontante complessivamente a n.104 unità di personale, le stesse unità vanno riconvertite al fine di costituire il corrispondente valore di spesa potenziale massima della Camera di Pistoia-Prato che è rappresentato nella seguente tabella.

Area	TOT valore annuo per unità ⁷	Unità	Totale valore per Area
Dirigenti	65.674,86	3	197.024,58
Funzionari e EQ	35.126,60	30	1.053.798,00
Istruttori	32.373,29	55	1.780.530,95
Operatori esperti	28.804,43	14	403.262,02
Operatori	27.667,67	2	55.335,34
		104	€ 3.489.950,89

Nel rispetto di suddetto tetto di spesa, considerato concluso il processo di accorpamento della Camera di Commercio Pistoia-Prato, il Consiglio camerale, su proposta della Giunta, ha provveduto **alla rimodulazione quali-quantitativa della dotazione organica**, garantendo la neutralità finanziaria rispetto alla dotazione organica definita dal Ministero nel Decreto del 2018, come rappresentato nella seguente tabella.

AREE CCIAA di Pistoia-Prato	Nuova dotazione organica dal 1.1.2025	Totale valore annuo per unità	Totale valore per Area
DIRIGENTI (compreso il SG)	5	65.674,86	328.374,30
Funzionari e delle EQ	30	35.126,60	1.053.798,00
Istruttori	55	32.373,29	1.780.530,95
Operatori Esperti	11	28.804,43	316.848,73
Operatori	0	0	0
Totali	101		€ 3.479.551,98

Entro tale limite di spesa potenziale massima della nuova dotazione organica, pari a € **3.479.551,98**, la Camera potrà - coerentemente ai fabbisogni annualmente programmati nel PIAO - procedere a ricoprire i posti nei limiti delle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.

Premesso tutto quanto sopra, al fine di dare attuazione alle previsioni normative sopra citate in materia di organizzazione degli Uffici e fabbisogni del personale, si riporta di seguito la tabella relativa all'organico camerale alla nascita del nuovo Ente con le relative scoperture:

⁷ Sono stati considerati i tabellari al 01.04.2023 come definiti nel CCNL Personale FL 16.11.2022 e CCNL Dirigenza FL 16.07.2024, oltre oneri contributivi, INAIL e IRAP.

ORGANICO E COPERTURE POSTI AL 1° ottobre 2020

Area / Categoria	Dotazione Organica D.M. 16.2.2018	Personale in servizio al 01/10/2020	U.L.A. 01/10/2020	Grado di copertura	
				Unità	U.L.A.
Dirigenti	3	3 ^(a)	3	100%	100%
Funzionari e EQ ex Categoria D	6	5 ^(b)	5	83,33%	83,33%
	24	21	20,30	87,50%	84,58%
Istruttori ex Categoria C	55	50	47,27	89,09%	85,95%
Operatori Esperti ex Cat. B	9	9	9	100%	100%
	5	3	3	60%	60%
Operatori ex Categoria A	2	2	2	100%	100%
Totali	104	93	89,57	87,50%	86,13%

(a) di cui una posizione a tempo determinato.

(b) Oltre a una unità a tempo pieno collocata in aspettativa, con cui è in essere un contratto di lavoro dirigenziale a termine.

Il grado di copertura della **nuova dotazione organica**, alla data di adozione il 01.01.2025, era rappresentato dalla seguente tabella:

ORGANICO E COPERTURE POSTI AL 1° gennaio 2025

Area	Dotazione Organica Dal 1.1.2025	Personale in servizio al 1.1.2025	Personale in servizio al 1.1.2025 unità equivalenti	Grado di copertura	
				Unità	Unità equivalenti
Dirigenti (compreso SG)	5	3	3	60,00%	60,00%
Funzionari e EQ	30	25	23,9271	83,33%	79,76%
Istruttori	55	40	38,8971	72,73%	70,72%
Operatori Esperti	11	10	10	90,91%	90,91%
Operatori	0	0	0	0%	0%
Totali	101	78	75,8242	77,23%	75,07%

La situazione al 31.12.2025 è invece rappresentata dalla seguente tabella:

ORGANICO E COPERTURE POSTI AL 31 dicembre 2025

Area	Nuova Dotazione Organica	Personale in servizio al 31.12.2025	U.L.A. in servizio al 31.12.2025	Grado di copertura	
				Unità	U.L.A.
Dirigenti	5	4	4	80%	80%
Funzionari e EQ	30	26	24,9271	86,67%	83,09%
Istruttori	55	39	37,8971	70,91%	68,90%
Operatori Esperti	11	10	10	90,91%	90,91%
Operatori	0	0	0	0	0
Totali	101	79	76,8242	78,22%	76,06%

Il **tasso di scopertura** continua a essere decisamente elevato e indica una perdurante situazione di carenza di personale, che a lungo andare rischia di influire negativamente sulla qualità dei servizi erogati e sulle capacità di svolgere le normali attività. I documenti di programmazione strategica adottati dagli organi camerali contengono chiare indicazioni circa la necessità di procedere all'inserimento di nuove risorse in organico, nei limiti ovviamente della capacità assunzionale dell'Ente.

Le evidenze delle scoperture nella dotazione organica sono riportate nella seguente tabella:

AREE della CCIAA di Pistoia-Prato	Nuova dotazione organica dal 1.1.2025	Personale in servizio al 31.1.2025	Posto vacante
DIRIGENTI (compreso il SG)	5	4	1
Funzionari e EQ	30	26	4
Istruttori	55	39	16
Operatori Esperti	11	10	1
Operatori	0	0	0
Totali	101	79	22

Di seguito si riporta la situazione aggiornata e consolidata sulle cessazioni di personale intervenute dal 1° ottobre 2020 al 31 dicembre 2025:

Area	Pensione di vecchiaia	Pensione Anticipata	Pensione Quota 100	Opzione donna	Mobilità in Uscita /altro ^(a)	Totale
Dirigenti						0
Funzionari e EQ	2	2			2	6
Istruttori	2	5	1		7	15
Operatori Esperti		2			1	3
Operatori	2					2
Totali	6	9	1	0	10	26

^(a) Sono compresi nella categoria "altro" le cessazioni avvenute per una ragione diversa da quelle individuate nelle precedenti colonne: a titolo esemplificativo, le cessazioni per dimissioni volontarie, per progressioni tra le Aree, per inquadramento in altra Area a seguito di concorso pubblico presso la stessa Amministrazione, ecc.

Di seguito si riportano le ulteriori cessazioni previste negli anni di riferimento del Piano (2026-2028):

Area	Pensione di vecchiaia	Pensione Anticipata	Pensione Quota 103	Opzione donna	Mobilità in Uscita / altro	Totale
Dirigenti						0
Funzionari e EQ	2					2
Istruttori	1	5	1	1		8
Operatori Esperti	1	1				2
Operatori						0
Totali	4	6	1	1		12

4.2.4. Capacità assunzionale e spesa del personale

La presente sotto-sezione deve indicare la consistenza della dotazione organica (intesa come totalità delle figure necessarie all'Ente) e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati; quindi deve illustrare le risorse finanziarie destinate alla sua attuazione, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.

Dalla lettura sistematica dell'impianto normativo, sembra ora divenire fondamentale il riferimento al concetto della "spesa", posto l'accento sulla necessità di tenere conto delle effettive capacità finanziarie, ai fini dell'elaborazione di una programmazione realistica degli interventi, lasciando la libertà di individuare se e come assumere, scegliendo i profili professionali più rispondenti alle esigenze e all'effettivo fabbisogno.

Dalle linee di indirizzo contenute nel DM dell'8 maggio 2018 emerge che la dotazione organica è un **valore finanziario** di spesa massima sostenibile previsto dalla vigente normativa.

Poiché la dotazione organica va espressa in **termini finanziari** la Camera dovrà indicare le risorse finanziarie destinate all'attuazione del Piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.

Il potenziale valore di spesa, partendo dalla consistenza della dotazione organica reale, si ricostruisce in oneri finanziari teorici di ciascun posto in essa previsto, oneri corrispondenti al trattamento economico fondamentale della qualifica, categoria o area di riferimento in relazione alle fasce o posizioni economiche. Resta fermo che, in concreto, la spesa del personale in servizio, sommata a quella derivante dalle facoltà di assunzioni consentite, comprese quelle previste dalle leggi speciali e dall'art. 20, comma 3, del D.lgs. 75/2017, non può essere superiore alla spesa potenziale massima, espressione **dell'ultima dotazione organica adottata** (cfr. art. 2 delle linee di indirizzo), fermo restando ulteriori limiti di spesa previsti dalla normativa vigente.

4.2.4.1. Spesa potenziale massima

Lo scenario delineato dalle disposizioni normative, dalle Linee guida ministeriali e dalle pronunce della Corte dei Conti prima richiamate, impone pertanto di partire dalla nuova dotazione organica approvata da Consiglio a dicembre 2024 (nel limite di spesa definito dalla dotazione organica di cui al Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018) e di ricostruire il corrispondente valore di spesa potenziale, riconducendo la sua articolazione secondo l'ordinamento professionale dell'Ente, in oneri finanziari teorici di ciascun posto, corrispondenti al trattamento economico fondamentale della categoria (*"Nel PTFP la dotazione organica va espressa, quindi, in termini finanziari. Partendo dall'ultima dotazione organica adottata, si ricostruisce il corrispondente valore di spesa potenziale riconducendo la sua articolazione, secondo l'ordinamento professionale dell'amministrazione, in oneri finanziari teorici di ciascun posto in essa previsto, oneri corrispondenti al trattamento economico fondamentale della qualifica, categoria o area di riferimento in relazione alle fasce o posizioni economiche"* [cit. Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA - G.U. n. 173 del 27/07/2018]).

Quanto ai criteri per il calcolo, essi sono stati elaborati nel corso degli anni attraverso note del Dipartimento della Funzione Pubblica (n. 46078/2010 e 11786/2011), circolari della Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome e pareri e delibere delle varie sezioni della Corte dei Conti.

Il principio fondamentale, in ogni caso, è concordemente rappresentato dalla necessaria **omogeneità dei dati** utilizzati per il computo, sia per la spesa potenziale massima (calcolata sulla dotazione organica teorica), sia per la spesa effettiva (calcolata sul personale in servizio), sia per la spesa corrispondente alle cessazioni dal servizio, sia per la spesa relativa alle assunzioni. Pertanto, come del resto ribadito da Unioncamere, anche in caso di dubbi circa la riconducibilità di un dato emolumento alla nozione di "trattamento economico fondamentale", quello che conta è l'omogeneità del criterio seguito (se si calcola un emolumento, esso va calcolato per la spesa potenziale massima, per quella effettiva, per le cessazioni e per determinare quindi le assunzioni possibili; se quel dato emolumento non si calcola in una di queste voci, non va calcolato mai).

Ciò posto, e assumendo quale parametro fisso lo stipendio tabellare su posizione economica iniziale, cui aggiungere gli oneri riflessi a carico dell'Amministrazione e l'IRAP (ed escludendo gli oneri relativi al trattamento accessorio), il **valore di spesa potenziale della Camera di Commercio di Pistoia-Prato**, corrispondente all'ultima dotazione organica adottata (101 unità), deriva dalla seguente tabella.

Area	TABELLARE MENSILE ⁸	TABELLARE ANNUO 13 mensilità	INPS	ENPDEP	IRAP	INAIL	TFR	TOT	Unità	Totale per Area
Operatori	1.523,61	19.806,93	4.714,05	18,42	1.683,59	76,02	1.368,66	27.667,67	0	0
Operatori esperti	1.586,21	20.620,73	4.907,73	19,18	1.752,76	79,14	1.424,89	28.804,43	11	316.848,73
Istruttori	1.782,74	23.175,62	5.515,80	21,55	1.969,93	88,95	1.601,44	32.373,29	55	1.780.530,95
Funzionari e EQ	1.934,36	25.146,68	5.984,91	23,39	2.137,47	96,51	1.737,64	35.126,60	30	1.053.798,00
Dirigenti	3.616,60	47.015,80	11.189,76	43,72	3.996,34	180,45	3.248,79	65.674,86	5	328.374,30
									101	€ 3.479.551,98

Assumendo conseguentemente, quale punto di partenza, la spesa potenziale massima di € 3.479.551,98 si passa al calcolo, con i medesimi parametri, della spesa del personale in servizio al 31 dicembre 2025 (79 unità) che, a sua volta, deriva dalla seguente tabella.

Area	TABELLARE ANNUO 13 mensilità ⁹	INPS	ENPDEP	IRAP	INAIL	TFR	TOT	Personale in servizio al 31.12.2025	Totale per Area
Operatori	19.806,93	4.714,05	18,42	1.683,59	76,02	1.368,66	27.667,67	0	0,00
Operatori esperti	20.620,73	4.907,73	19,18	1.752,76	79,14	1.424,89	28.804,43	10	288.044,30
Istruttori	23.175,62	5.515,80	21,55	1.969,93	88,95	1.601,44	32.373,29	39	1.262.558,31
Funzionari e EQ	25.146,68	5.984,91	23,39	2.137,47	96,51	1.737,64	35.126,60	26	913.291,60
Dirigenti	47.015,80	11.189,76	43,72	3.996,34	180,45	3.248,79	65.674,86	4	262.699,44
								79	€ 2.726.593,65

Ne discende in primo luogo, al fine di ottemperare all'obbligo di ricognizione di cui all'art. 33 del D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 che, come le tabelle precedenti evidenziano, alla data del 31 dicembre 2025 **non vi è personale in soprannumero né eccedenza di personale rispetto alla dotazione organica**, anzi mostrano - pur a fronte di incrementi già in parte noti delle attività e delle competenze camerali - una carenza dell'organico rispetto a quanto stabilito dallo stesso Ministero vigilante.

Inoltre, è accertato anche il rispetto del limite di spesa definito dall'art. 1 comma 562 della Legge 296/2006¹⁰ il quale dispone che *"le spese di personale, al lordo degli oneri riflessi a carico delle amministrazioni e*

⁸ Sono stati considerati i tabellari al 1.4.2023 come definiti nel CCNL Personale FL 16.11.2022 e CCNL Dirigenza FL 16.07.2024.

⁹ Sono stati considerati i tabellari al 1.4.2023 come definiti nel CCNL Personale FL 16.11.2022 e quelli nel CCNL Dirigenza FL 16.07.2024.

¹⁰ Il comma 562 vigente dispone: *"Per gli enti non sottoposti alle regole del patto di stabilità interno, le spese di personale, al lordo degli oneri riflessi a carico delle amministrazioni e dell'IRAP, con esclusione degli oneri relativi ai rinnovi contrattuali, non devono superare il corrispondente ammontare dell'anno 2008. Gli enti di cui al primo periodo possono procedere all'assunzione di personale nel limite delle cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato complessivamente intervenute nel precedente anno, ivi compreso il personale di cui al comma 558".*

dell'IRAP, con esclusione degli oneri relativi ai rinnovi contrattuali, non devono superare il corrispondente ammontare dell'anno 2008".

La spesa del personale delle preesistenti camere dell'anno 2008 è stata la seguente:

- Camera di Pistoia → euro 2.893.747,56¹¹
- Camera di Prato → euro 3.187.324,19¹²

per un totale di euro 6.081.071,75.

4.2.4.2. Cessazioni dal servizio

Partendo dal presupposto che "[r]esta fermo che 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 adottata", e rilevato che la differenza tra spesa potenziale massima (€ 3.479.551,98) e spesa effettiva del personale in servizio al 31 dicembre 2025 (€ 2.726.593,65) corrisponde a €-752.958,33, in ogni caso la spesa per nuove assunzioni va contenuta in tale cifra; occorre quindi calcolare, ai sensi dell'art. 1 comma 450 della Legge 145/2018 la spesa corrispondente alle cessazioni dal servizio che, qualora inferiore a € 752.958,33 andrebbe a diminuire tale capacità assunzionale.

Va sottolineato che la spesa richiamata dall'art. 3 comma 9-bis del D.Lgs. n. 219/16, cioè quella "corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente" va necessariamente integrata con la spesa recuperabile dai c.d. "resti assunzionali": la possibilità del recupero dei resti corrisponde infatti a un principio generale desumibile dai pareri resi dalla Corte dei Conti in riferimento a previsioni dal contenuto del tutto analogo (si legga Sez. Autonomie 25/2017).

In particolare, la Sez. Autonomie 25/2017 fissa il principio secondo cui "i resti assunzionali sono rappresentati dalle capacità assunzionali maturate e quantificate secondo le norme vigenti *ratione temporis* dell'epoca di cessazione dal servizio del personale ma non utilizzate entro il triennio successivo alla maturazione. Detta quantificazione rimane cristallizzata nei predetti termini". Quindi le risorse non utilizzate nel 2021 (anno di prima applicazione dell'art. 3, comma 9-bis, del D.Lgs. n. 219/16 per la neo costituita Camera di Pistoia-Prato), calcolate sulle cessazioni 2020, potranno essere utilizzate nel 2022 insieme alle risorse calcolate sulle cessazioni 2021, e così via e nei limiti del triennio successivo alla maturazione.

La Legge di Bilancio n. 207 del 30 dicembre 2024 (Legge di Bilancio per l'anno 2025) ha modificato l'art. 14 comma 7 del D.L. 95/2012¹³ convertito in Legge 135/2012, prevedendo ora che "le cessazioni dal servizio per processi di mobilità" vengano "calcolate come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle assunzioni o il numero delle unità sostituibili in relazione alle limitazioni del turn over". Insomma, per effetto della novella normativa si rovescia completamente la logica precedente: per le procedure di mobilità attivate successivamente alla data di entrata in vigore della legge in esame, le cessazioni per mobilità potranno sempre essere calcolate come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle assunzioni; tuttavia, agli oneri derivanti dall'acquisizione di personale all'esito dei processi di mobilità si provvederà sempre nei limiti delle facoltà assunzionali disponibili a legislazione vigente. Pertanto, dal punto di vista finanziario non ci sarà più nessuna distinzione tra mobilità propedeutica a nuove assunzioni ex art.30, comma 2-bis del d.lgs.165/2001 e mobilità volontaria ex art.30, comma 1 dello stesso decreto e non avrà più nessun rilievo se l'Amministrazione di provenienza del personale sia o meno soggetta a limiti sulle assunzioni; almeno a questi fini, la mobilità in uscita determinerà sempre risparmi utili ai fini di nuove assunzioni e la mobilità in entrata sarà sempre da trattare come una nuova

¹¹ CCIAA Pistoia – Bilancio di Esercizio 2008 - mastro 6 a) b) escluso TFR.

¹² CCIAA Prato – Bilancio di Esercizio 2008 - mastro 6 a) b) escluso TFR.

¹³ Per completezza di esposizione, va anche ricordato che l'art. 14, comma 7, del D.L. 95/2012 convertito in Legge 135/2012, in vigore fino al 31.12.2024, stabiliva tra l'altro che "le cessazioni dal servizio per processi di mobilità [...] non possono essere calcolate come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle assunzioni o il numero delle unità sostituibili in relazione alle limitazioni del turn over".

assunzione che incide su budget assunzioni, senza più alcuna eccezione. Dal punto di vista giuridico, la mobilità si tradurrà sempre, invece, nella semplice cessione del rapporto di lavoro; è solo sotto il profilo finanziario che essa andrà trattata come cessazione (se in uscita) o assunzione (se in entrata).

Ciò posto, e adottando in maniera omogenea i parametri utilizzati per calcolare i valori di spesa potenziale massima e di spesa del personale in servizio, la spesa corrispondente alle cessazioni dal servizio è quella risultante dalla seguente tabella.

Anno	Area	Numero Cessazioni	Risparmio netto (su base annua)
2020	Istruttori (ex cat. C)	1	
Totale 2020		1	32.373,29
2021	Funzionari e EQ (ex cat. D)	1	
2021	Istruttori (ex cat. C)	2	
Totale 2021		3	99.873,18
2022	Istruttori (ex cat. C)	1	
2022	Operatori Esperti (ex cat. B)	1	
Totale 2022		2	61.177,72
2023	Funzionari e EQ (ex cat. D)	2	
2023	Istruttori (ex cat. C)	3	
2023	Operatori Esperti (ex cat. B)	1	
Totale 2023		6	196.177,50
2024	Istruttori ¹⁴	3	
2024	Operatori	2	
Totale 2024		5	152.455,21
2025	Funzionari e EQ	2	
2025	Istruttori	6	
2025	Operatori Esperti	1	
Totale 2025		9	296.050,68

Di seguito si riportano le assunzioni di personale intervenute dal 1° ottobre 2020 al 31 dicembre 2025:

Anno	Area	Numero Assunzioni	Assorbimento capacità assunzionale
2020	//	0	0
Totale 2020		0	0
2021	//	0	0
Totale 2021		0	0
2022	//	0	0
Totale 2022		0	0
2023	Dirigente	1	63.223,32
Totale 2023		1	63.223,32
2024	Funzionario e EQ ¹⁵	1	35.126,60
Totale 2024		1	35.126,60
2025	Dirigente	1	65.674,86
2025	Funzionario e EQ ¹⁶	4	140.506,40
2025	Istruttori	4	129.493,16
2025	Operatore Esperto	1	28.804,43
Totale 2025		10	364.478,85

¹⁴ Di cui n. 1 per progressione verticale ordinaria nell'area dei Funzionari e EQ.

¹⁵ Di cui n. 1 per progressione verticale ordinaria dall'area degli Istruttori.

¹⁶ Di cui n. 1 per progressione verticale ordinaria dall'area degli Istruttori.

Quindi, al fine di definire la capacità assunzionale nel periodo di riferimento del piano (2026-2028) è considerato il risparmio generato dalle cessazioni intervenute nel 2025 e i resti assunzionali, nei limiti previsti dalla normativa vigente, ovviamente al netto delle assunzioni intervenute nello stesso arco temporale, come rappresentato nella seguente tabella.

Anno	Descrizione	Importo Annuo	
2022	Riporto resti 2021¹⁷	132.246,47	
	Totale cessazioni	61.177,72	
	n. 1 Istruttori (ex cat. C)		
	n. 1 Operatori Esperti (ex cat. B)		
	Totale Resti 2022	193.424,19	
	<i>utilizzabile entro 2023</i>	32.373,29	
	<i>utilizzabile entro 2024</i>	99.873,18	
<i>utilizzabile entro 2025</i>	61.177,72		
2023			
	Riporto resti 2022	193.424,19	
	Totale cessazioni	196.177,50	
	n. 2 Funzionari e EQ (ex cat. D)		
	n. 3 Istruttori (ex cat. C)		
	n. 1 Operatori Esperti (ex cat. B)		
	Totale utilizzi	-63.223,32	Resti 2020 esauriti + Resti 2021 utilizzabili entro il 2024
	Assunzione n. 1 Dirigente		
	Totale Resti 2023	326.378,37	
	<i>utilizzabile entro 2024</i>	69.023,15	
	<i>utilizzabile entro 2025</i>	61.177,72	
	<i>utilizzabile entro 2026</i>	196.177,50	
2024			
	Riporto resti 2023	326.378,37	
	Totale cessazioni	152.455,21	
	n. 3 Istruttori		
	n. 2 Operatori		
	Totale utilizzi		
	Assunzione n. 1 Funzionari e EQ	35.126,60	Resti 2021 utilizzabili entro il 2024
	Resti non riportabili	33.896,55	Resti 2021 utilizzabili entro il 2024
	Totale Resti 2024	409.810,43	
	<i>utilizzabile entro 2025</i>	61.177,72	
	<i>utilizzabile entro 2026</i>	196.177,50	
	<i>utilizzabile entro 2027</i>	152.455,21	
2025			
	Riporto resti 2024	409.810,43	
	Totale cessazioni	296.050,68	
	n. 2 Funzionari e EQ		
	n. 6 Istruttori		
	n. 1 Operatori		
	Totale utilizzi		
	n. 1 Dirigente	65.674,86	Resti 2022 esauriti + Resti 2023

¹⁷ Il totale resti 2021 è la somma dei valori delle cessazioni 2020 e 2021 indicati nella pagina precedente.

n. 4 Funzionari e EQ	140.506,40	Resti 2023 esauriti + Resti 2024
n. 4 Istruttori	129.493,16	Resti 2024 esauriti + Resti 2025
n. 1 Operatore Esperto	28.804,43	Resti 2025
Totale Resti 2025	341.382,26	
utilizzabile entro 2026		
utilizzabile entro 2027	45.331,58	
utilizzabile entro 2028	296.050,68	

Di seguito invece si riportano le cessazioni di personale che, in base agli elementi oggi in possesso dell'Ente, si prevede interverranno negli anni di riferimento del Piano:

Anno	Area	Numero Cessazioni	Risparmio netto (su base annua)
2026	Istruttori	3	
2026	Operatori Esperti	2	
Totale 2026		5	154.728,73
2027	Funzionari e EQ	1	
2027	Istruttori	1	
Totale 2027		2	63.931,03
2028	Funzionari e EQ	1	
2028	Istruttori	4	
Totale 2028		5	164.619,76
Totale 2026-2028			383.279,52

Come chiaramente evincibile, il risparmio complessivo per cessazioni al 2025 (€ 296.050,68) e quelle programmate (€ 383.279,52) è pari a 679.330,20, quindi inferiore alla differenza tra spesa potenziale massima e spesa effettiva del personale in servizio al 31 dicembre 2025 (752.958,33), quindi in base al principio secondo cui la spesa del personale in servizio, sommata a quella derivante dalle facoltà di assunzioni consentite, non può essere superiore alla spesa potenziale massima, in quanto la spesa potenziale massima è imposta come vincolo esterno che non può essere oltrepassato dal piano triennale dei fabbisogni del personale, la capacità assunzionale della Camera di Commercio di Pistoia-Prato per il triennio 2026-2028 è di euro 679.330,20. È possibile definire la programmazione triennale dei fabbisogni per il periodo in esame al presente Piano.

4.2.4.3. I limiti assunzionali

In relazione al regime autorizzatorio per le assunzioni a tempo indeterminato nelle Camere di Commercio, il D.Lgs. n. 219 del 25 novembre 2016 concernente l'Attuazione della delega di cui all'art. 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura, ha imposto un vincolo assunzionale alle Camere di Commercio che nel corso degli ultimi anni ha prodotto una significativa diminuzione del personale in servizio.

Vincolo che è stato superato, dalla Legge di Bilancio n. 145 del 28 dicembre 2018 che con il comma 450 dell'art. 1 introduce all'art. 3 del D.Lgs. n. 219 del 25 novembre 2016 il comma 9-bis che recita: "A decorrere dal 1° gennaio 2019 e fino al completamento delle procedure di mobilità di cui al presente art., le Camere di Commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente, al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica".

In particolare nel panorama normativo di riferimento è anche intervenuta la Legge n. 160 del 27 dicembre 2019 (Legge di Bilancio per l'anno 2020) e in particolare l'art. 1, comma 148 che, abrogando i commi dal 361 al 362-ter e il comma 365 dell'art. 1 della Legge n.145 del 30 dicembre 2018, rende ora possibile l'utilizzo delle graduatorie dei concorsi banditi non esclusivamente per l'assunzione dei vincitori. Pertanto, si determina il ripristino della possibilità di utilizzo delle graduatorie, non solo per i posti messi a concorso ma anche per eventuali scorrimenti.

Con il Piano dei fabbisogni di cui alla presente sotto-sezione del PIAO, nei limiti delle facoltà assunzionali previste dalla legislazione vigente e nel rispetto dei vincoli finanziari e di bilancio, quantificati sulla base della spesa per il personale in servizio, ciascuna Amministrazione indica la consistenza della dotazione organica, anche rimodulandola in base ai fabbisogni programmati, e individua le esigenze di personale da reclutare, anche in relazione alla previsione delle possibili cessazioni, nell'ottica di un'ottimale gestione delle risorse umane necessarie all'organizzazione.

La stessa viene costruita sulla base dei compiti e delle funzioni che le Camere di Commercio sono tenute a esercitare ai sensi del rinnovato art. 2 della Legge n. 580 del 29 dicembre 1993, così come modificato dal D.Lgs. n. 219 del 25 novembre 2016, tenuto conto della mappatura dei servizi definita con Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 7 marzo 2019, definendo una consistenza del personale che ponga la Camera nella condizione di meglio far fronte alle necessità imposte dai nuovi scenari.

4.2.5. Piano occupazionale 2026 - 2028

4.2.5.1. Le assunzioni obbligatorie

Nell'operare la programmazione delle assunzioni per il 2026, la Camera di Commercio di Pistoia-Prato deve verificare il rispetto dei principi dettati dalla legge n. 68 del 12 marzo 1999 in materia di "Norme per il diritto al lavoro dei disabili" e, in particolare, quanto previsto dalle seguenti disposizioni:

- dall'art. 3 relativo alle quote di riserva che determina l'obbligo, per i datori di lavoro pubblici e privati, di avere alle loro dipendenze lavoratori con disabilità nella seguente misura: sette per cento dei lavoratori occupati, se l'Ente occupa più di 50 dipendenti; due lavoratori, se occupa da 36 a 50 dipendenti; un lavoratore, se occupa da 15 a 35 dipendenti;
- dall'art. 18 relativo alle quote di riserva che determina l'obbligo di avere alle dipendenze lavoratori appartenenti alle c.d. categorie protette, nella seguente misura: uno per cento dei lavoratori occupati, se l'ente occupa più di 50 dipendenti; la predetta quota è pari ad un'unità per i datori di lavoro, pubblici e privati, che occupano da cinquantuno a centocinquanta dipendenti.

La Camera di Commercio occupa più di 50 dipendenti (e meno di 150), pertanto rientra tra gli Enti tenuti ad avere alle dipendenze un numero di lavoratori appartenenti alle categorie di cui all'art. 1 della L. 68/1999 pari al **sette per cento** dei lavoratori occupati che, secondo i criteri di computo indicati dalla stessa legge nonché dalle Direttive ministeriali in materia, risulta essere pari a cinque e un lavoratore appartenente alle categorie protette ex art. 18 della L. 68/1999.

Al 31.12.2025 i dipendenti di ruolo in servizio rientranti nelle fattispecie di cui all'art. 1 della L. 68/1999 sono in numero superiore rispetto alla quota di riserva (n. 6), e nel corso dell'anno è stato assunto un lavoratore rientrante nelle categorie protette, andando quindi a coprire la quota prevista dalla legge.

Anche tenuto conto delle cessazioni programmate, non si pone la necessità di ulteriori assunzioni obbligatorie nel periodo di riferimento del presente Piano.

Corre l'obbligo ricordare in questa sede che la Direttiva DFP n. 1/2019 ("Chiarimenti e linee guida in materia di collocamento obbligatorio delle categorie protette") sottolinea che, anche in caso di disciplina limitativa delle assunzioni, le assunzioni di personale appartenente alle categorie protette, nel solo limite della copertura della quota d'obbligo, non rientrano nelle predette limitazioni a condizione che le cessazioni di personale appartenente alle categorie protette non siano computate ai fini della determinazione delle risorse utili per le nuove assunzioni.

4.2.5.2. Il piano delle assunzioni

È quindi possibile operare le più opportune valutazioni in ordine alle assunzioni che, per tutto quanto prima rappresentato, dovranno tener conto dei seguenti obblighi:

- 1) copertura di posti liberi nella dotazione organica;
- 2) contenimento della spesa (anche in questo caso sulla base degli usuali, omogenei, parametri) in € **679.330,20**;

nonché degli indirizzi formulati dal Consiglio negli atti di programmazione.

I posti vacanti al 31.12.2025 sono complessivamente n. 22 e riguardano n. 1 posizione dirigenziale, n. 4 posti nell'area dei Funzionari e delle Elevate Qualificazioni, n. 16 posti nell'area degli Istruttori e n. 1 posto nell'area degli Operatori Esperti.

La spesa potenziale totale relativa a tali scoperture ammonta a € 752.958,33 secondo quanto emerge dalla seguente tabella, ben superiore al limite di spesa.

AREA	TABELLARE MENSILE	TABELLARE ANNUO	INPS	ENPDEP	IRAP	INAIL	TFR	TOT	Scoperture	TOT per AREA
Operatori	1.523,61	19.806,93	4.714,05	18,42	1.683,59	76,02	1.368,66	27.667,67	0	
Operatori esperti	1.586,21	20.620,73	4.907,73	19,18	1.752,76	79,14	1.424,89	28.804,43	1	€ 28.804,43
Istruttori	1.782,74	23.175,62	5.515,80	21,55	1.969,93	88,95	1.601,44	32.373,29	16	€ 517.972,64
Funzionari e EQ	1.934,36	25.146,68	5.984,91	23,39	2.137,47	96,51	1.737,64	35.126,60	4	€ 140.506,40
Dirigenti	3.616,60	47.015,80	11.189,76	43,72	3.996,34	180,45	3.248,79	65.674,86	1	€ 65.674,86
									22	€ 752.958,33

Dovendo quindi garantire la neutralità di spesa, nel limite fissato di € 679.330,20, e tenuto conto degli indirizzi formulati negli atti di programmazione e degli obblighi di legge, sarebbe possibile procedere nel triennio 2026-2028 all'assunzione a copertura dei posti vacanti come rappresentati nella seguente tabella:

AREA	TABELLARE MENSILE	TABELLARE ANNUO	INPS	ENPDEP	IRAP	INAIL	TFR	TOT	Ipotesi posti in copertura	TOT per AREA
Operatori	1.523,61	19.806,93	4.714,05	18,42	1.683,59	76,02	1.368,66	27.667,67	0	€ -
Operatori esperti	1.586,21	20.620,73	4.907,73	19,18	1.752,76	79,14	1.424,89	28.804,43	1	€ 28.804,43
Istruttori	1.782,74	23.175,62	5.515,80	21,55	1.969,93	88,95	1.601,44	32.373,29	15	€ 485.599,35
Funzionari e EQ	1.934,36	25.146,68	5.984,91	23,39	2.137,47	96,51	1.737,64	35.126,60	2	€ 70.253,20
Dirigenti	3.616,60	47.015,80	11.189,76	43,72	3.996,34	180,45	3.248,79	65.674,86	0	€ -
									18	€ 584.656,98

Occorre tuttavia temperare l'esigenza di equilibrio di bilancio e la necessità di razionalizzare i processi nel medio periodo, pertanto il Piano del fabbisogno di personale per il triennio 2026-2028 è così definito:

Anno
2026

Accesso dall'esterno tramite mobilità / scorrimento graduatorie / selezione pubblica:

- n. 8 posti nell'area degli Istruttori;
- n. 1 posto nell'area dei Funzionari e delle Elevate Qualificazioni;

€ 294.112,92

Anno
2027

- n. 1 posto nell'area dei Funzionari e delle Elevate Qualificazioni;
- n. 4 posti nell'area degli Istruttori;
- n. 1 posto nell'area degli Operatori Esperti;

€ 193.424,19

Anno
2028

fino a un massimo di n. 3 posti nell'area degli Istruttori;

€ 97.119,87

Prima della copertura dei posti vacanti, l'Amministrazione dovrà provvedere alla verifica, tramite comunicazione al Dipartimento della Funzione pubblica e ai Centri regionali e provinciali per l'impiego, della

possibilità di ricollocare personale collocato in disponibilità da altre Pubbliche Amministrazioni, ai sensi dell'art. 34-*bis* del D.Lgs. 165/2001.

C) MOBILITÀ VOLONTARIA

C1) Disciplina originaria (art. 30, comma 2-*bis*, d.lgs. 165/2001)

Il comma 2-*bis* del D.Lgs. 165/2001 introduceva un duplice obbligo per le PPAA: attivare preventivamente la procedura di mobilità prima di ogni procedura concorsuale per coprire posti vacanti (i) e immettere in ruolo prioritariamente dipendenti provenienti da altre amministrazioni (ii).

C2) Sospensione dell'obbligo (2019-2024)

La Legge n. 56/2019 (legge "Concretezza"), all'art. 3, comma 8, aveva previsto per il triennio 2019-2021 che le procedure concorsuali potessero essere effettuate senza il previo svolgimento delle procedure di mobilità previste dall'articolo 30 del D.Lgs. 165/2001. Questa deroga è stata poi prorogata più volte fino al 31 dicembre 2024 (da ultimo ad opera dell'art. 1 comma 14-*ter* del D.L. 9 giugno 2021 n. 80 convertito dalla L. 6 agosto 2021 n. 113).

C3) Decreto Milleproroghe 2024 e sua conversione

Il D.L. n. 202/2024 (Milleproroghe), pubblicato in G.U. il 27 dicembre 2024, inizialmente non aveva disposto la proroga della deroga, quindi dal 1° gennaio 2025 sarebbe tornato l'obbligo di mobilità preventiva. Tuttavia, in sede di conversione, la Commissione Affari Costituzionali del Senato ha approvato un emendamento che ha prorogato fino al 31 dicembre 2025 la possibilità per le PA di procedere ad assunzioni senza necessità di esperire prima la mobilità volontaria. La legge di conversione (Legge 21 febbraio 2025, n. 15) ha quindi ripristinato la facoltatività della mobilità per tutto il 2025.

C4) C.d. Decreto PA 2025 (D.L. 25/2025) - Nuova disciplina dal 2026

L'articolo 3, comma 1, lett. c), del D.L. 25/2025 ha introdotto una profonda revisione della disciplina della mobilità volontaria. La nuova norma (che trova sempre respiro nell'art. 30, comma 2-*bis*, del D.Lgs. 165/2001) dispone che, a partire dall'anno 2026, **le PPAA con un piano assunzionale che prevede almeno dieci nuovi assunti**, sono tenute a destinare almeno il 15% della propria capacità assunzionale a procedure di mobilità volontaria. Nell'ambito delle procedure in parola si prevede una priorità all'assunzione del personale comandato, che faccia domanda e che abbia maturato almeno dodici mesi di servizio nella stessa area funzionale ottenendo una valutazione della performance pienamente favorevole. **Le posizioni eventualmente non coperte all'esito delle suddette procedure sono destinate ai concorsi.** Inoltre, la mancata attuazione nell'anno di riferimento della mobilità volontaria comporta significative conseguenze: la riduzione della capacità assunzionale in misura pari alla quota obbligatoria non utilizzata (15%), la cessazione automatica dei comandi in essere e il divieto di rinnovare o disporre nuovi comandi, anche presso altre amministrazioni, per un periodo di 18 mesi.

C5) Modalità di adempimento della procedura

L'art. 30, comma 1-*quater* del citato decreto 165/2001 prevede che dal 1° luglio 2022, in ogni caso di avvio di procedure di mobilità, le PPAA provvedono a pubblicare il relativo avviso in una apposita sezione del Portale unico del reclutamento (di cui all'articolo 35-*ter* del decreto 165/2001).

D) RAPPORTO TRA ASSUNZIONE DI CATEGORIE PROTETTE E MOBILITÀ

La Direttiva della Presidenza del consiglio dei Ministri n. 1/2019: "Chiarimenti e linee guida in materia di collocamento obbligatorio delle categorie protette" recita che "[r]elativamente all'istituto della mobilità del personale si ricorda che la circolare n. 5 del 21 novembre 2013 del Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione [...] ha chiarito che gli adempimenti previsti dall'articolo 34-*bis* del d.lgs. 165/2001 sono esclusi con riferimento alle procedure e alle assunzioni delle categorie protette. Lo stesso può ritenersi con riferimento agli adempimenti di mobilità di cui all'articolo 30, comma 2-*bis*, del d.lgs. 165/2001 in caso di avvio di procedure di reclutamento per la copertura della quota d'obbligo".

E) TAGLIA IDONEI

E1) Primo "taglia idonei" - D.L. 44/2023

L'art. 1-bis della Legge di conversione del D.L. 44/2023 ha modificato l'art. 35, comma 5-ter, del d.lgs. 165/2001, inserendo i seguenti periodi: "[n]ei concorsi pubblici sono considerati idonei i candidati collocati nella graduatoria finale entro il 20% dei **posti successivi all'ultimo di quelli banditi**. In caso di rinuncia all'assunzione o di dimissioni del dipendente intervenute entro 6 mesi dall'assunzione, l'amministrazione può procedere allo scorrimento della graduatoria nei limiti di cui al quarto periodo" Questa norma è entrata in vigore il 22 giugno 2023.

E2) Secondo "taglia idonei" - D.L. 75/2023

La LEGGE 10 agosto 2023, n. 112, di conversione in legge, con modificazioni, del D.L. 22 giugno 2023, n. 75, ha apportato la seguente e ulteriore modifica all'art. 35.5-ter del d.lgs. 165/2001:

*"c) all'articolo 35, comma 5-ter, il quarto e il quinto periodo sono sostituiti dai seguenti: «Nei concorsi pubblici, a esclusione di quelli banditi per il reclutamento del personale sanitario e socio-sanitario, educativo e scolastico, compreso quello impiegato nei servizi educativo-scolastici gestiti direttamente dai comuni e dalle unioni di comuni, e dei ricercatori, nonché del personale di cui all'articolo 3, sono considerati idonei i candidati collocati nella graduatoria finale dopo l'ultimo candidato vincitore, in numero non superiore al 20 per cento dei **posti messi a concorso**. In caso di rinuncia all'assunzione, di mancato superamento del periodo di prova o di dimissioni del dipendente intervenute entro sei mesi dall'assunzione, l'amministrazione può procedere allo scorrimento della graduatoria **degli idonei non vincitori** entro il limite di cui al quarto periodo. **La disposizione del quarto periodo non si applica alle procedure concorsuali bandite dalle regioni, dalle province, dagli enti locali o da enti o agenzie da questi controllati o partecipati che prevedano un numero di posti messi a concorso non superiore a venti unità e per i comuni con popolazione inferiore a 3000 abitanti e per l'effettuazione di assunzioni a tempo determinato. Con decreto del Ministro della pubblica amministrazione, adottato previa intesa in sede di Conferenza unificata ai sensi dell'articolo 8, comma 6, della legge 5 giugno 2003, n. 131, possono essere stabilite ulteriori modalità applicative delle disposizioni del presente comma**»."*

E3) Valenza temporale del "taglia idonei" - D.L. 75/2023

Ai sensi dell'art. 28-ter comma 2 del D.L. 22 giugno 2023 n. 75, convertito con modificazioni dalla Legge 10 agosto 2023 n. 112, "[l]e disposizioni dell'articolo 35, comma 5-ter, quarto e quinto periodo, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, si applicano ai concorsi pubblici banditi successivamente alla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto". La Legge di conversione è entrata in vigore il 17 agosto 2023, pertanto la norma "taglia idonei" si applica ai concorsi banditi dopo tale data;

E4) Terzo "taglia idonei" - D.L. 25/2025 (Modifiche per le CCIAA)

L'art. 3 del D.L. 25/2025 ha ulteriormente modificato la disposizione che limita(va) la graduatoria degli idonei prevedendo che la stessa **non si applica neanche alle procedure concorsuali bandite dalle CCIAA laddove prevedano un numero di posti messi a concorso non superiore a 20 unità**. Inoltre, ai sensi del successivo art. 13-bis, questa disposizione ha **valenza retroattiva** (Il quarto periodo del comma 5-ter dell'articolo 35 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, non si applica alle procedure concorsuali indette dalle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e dall'Unione italiana delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura successivamente alla data di entrata in vigore della legge 10 agosto 2023, n. 112, le quali prevedono un numero di posti messi a concorso non superiore a venti unità).

Infine, per effetto di un'ulteriore modifica apportata dal D.L. 25/2025 al comma 5-ter del d.lgs. 165/2001, laddove operasse la limitazione prevista dalla norma (e pertanto il numero dei posti messi a concorso fosse superiore a 20 unità), entro il termine di validità delle graduatorie (e nei limiti delle facoltà assunzionali già autorizzate), le PPAA possono procedere allo scorrimento delle graduatorie nei limiti di cui al quarto periodo (cioè del 20% dei posti messi a concorso). Dunque non più, come previsto dalla precedente novella, solo in caso di rinuncia all'assunzione, di mancato superamento del periodo di prova o di dimissioni del dipendente intervenute entro sei mesi dall'assunzione.

F) DEROGA ALLA PROVA ORALE NEI CONCORSI PUBBLICI (FINO AL 31.12.2026)

L'art. 1-bis, del D.L. 22 aprile 2023, n. 44 (come inserita dalla legge di conversione 74/2023 - vigente dal 22/06/2023) ha introdotto all'art. 35-*quater* del d.lgs. 165/2001, la seguente disposizione: "3-bis. *Fino al 31 dicembre 2026, in deroga al comma 1, lettera a), i bandi di concorso per i profili non apicali possono prevedere lo svolgimento della sola prova scritta*".

G) PROGRESSIONI FRA LE AREE (E CONCORSI CON RISERVA A FAVORE DEL PERSONALE INTERNO)

Le progressioni fra aree possono essere esperite ai sensi del combinato disposto dell'art. 52, comma 1-bis, del D.lgs. 165/2001, come modificato dall'art. 3, comma 1, del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, in base al quale, "fatta salva una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, le progressioni fra le aree e, negli enti locali, anche fra qualifiche diverse, avvengono tramite procedura comparativa basata sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio, sull'assenza di provvedimenti disciplinari, sul possesso di titoli o competenze professionali ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno, nonché sul numero e sulla tipologia degli incarichi rivestiti" e dell'art. 15 CCNL FL 2019-2021.

Resta invece immutato il dettato dall'art. 24, comma 1, del D.lgs. 150/2009, secondo cui "le amministrazioni pubbliche [...] coprono i posti disponibili nella dotazione organica attraverso concorsi pubblici, con riserva non superiore al cinquanta per cento a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni", mentre il comma 2 recita che "l'attribuzione dei posti riservati al personale interno è finalizzata a riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze delle amministrazioni", disposizione che dovrà essere letta alla luce del nuovo quadro normativo così come introdotto dal D.L. 80/2021.

H) NUOVI CONCORSI vs SCORRIMENTO GRADUATORIE

L'art. 35.5-*ter* del d.lgs. 165/2001 (con modifica introdotta dal D.L. 25/2025) dispone che "[e]spletata la verifica di cui all'articolo 4, comma 3, lettera a), del decreto-legge 31 agosto 2013, n. 101, convertito, con modificazioni dalla legge 30 ottobre 2013, n. 125, le amministrazioni, per ragioni di carattere organizzativo, purché in presenza di profili professionali sovrapponibili a quelli individuati nei propri atti di programmazione, possono reclutare il proprio personale, a tempo determinato o a tempo indeterminato, mediante utilizzo di proprie graduatorie vigenti ovvero, previo accordo, di quelle di altra amministrazione, ai sensi dell'articolo 1, comma 4, lettera b-bis, del decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 giugno 2023, n. 74".

In particolar modo, la verifica che devono preliminarmente effettuare le PPAA riguarda "l'avvenuta immissione in servizio, nella stessa amministrazione, di tutti i vincitori collocati nelle proprie graduatorie vigenti di concorsi pubblici per assunzioni a tempo indeterminato per qualsiasi qualifica, salve comprovate non temporanee necessità organizzative adeguatamente motivate" (è questo quello che prevede all'articolo 4, comma 3, lettera a), del decreto-legge 31 agosto 2013, n. 101).

Per effetto della citata normativa, prima di tutto le PPAA **devono** assumere i **vincitori** presenti nelle graduatorie e successivamente **possono** (è una facoltà, vedi *infra*) scorrere le proprie graduatorie degli **idonei**, ovvero chiedere a un'altra PA, previo accordo, lo scorrimento della sua graduatoria.

Inoltre, l'art. 4.1 del D.L. 25/2025, dispone che "[l]'articolo 4, comma 3, lettera a), del decreto-legge 31 agosto 2013, n. 101, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 ottobre 2013, n. 125, si interpreta nel senso che il concorso è lo strumento ordinario e prioritario per il reclutamento di personale da parte delle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165".

Si tratta di una **norma di interpretazione autentica**, quindi con **efficacia retroattiva**, i cui effetti vengono così spiegati dal dossier del servizio studi della Camera e del Senato: "l'intervento interpretativo è inteso a

escludere, superando così un contrario orientamento prevalente nella giurisprudenza, che le nuove procedure concorsuali delle pubbliche amministrazioni necessitino di motivazioni, relativamente alla preferenza per la modalità di reclutamento mediante un nuovo bando concorsuale in luogo del previo scorrimento delle parti di graduatorie ancora vigenti (di precedenti concorsi omologhi) relative agli idonei non vincitori”.

Sul punto, l’ordinanza del Tar Lombardia - Milano, Sez. III- del 14 novembre 2025, n. 1272 ha precisato che l’art. 4, comma 1, D.L. 14 marzo 2025, n. 25 (convertito, con modificazioni, dalla L. 9 maggio 2025, n. 69) ha dichiaratamente fornito l’interpretazione autentica dell’art. 4, comma 3, lettera a), del D.L. 31 agosto 2013, n. 101 precisando che la norma *“si interpreta nel senso che il concorso è lo strumento ordinario e prioritario per il reclutamento di personale da parte delle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. La presente disposizione si applica anche ai concorsi in corso di svolgimento o per i quali non si siano concluse le procedure assunzionali alla data di entrata in vigore del presente decreto”.* Preciso quindi il TAR che *“l’interpretazione autentica fornita dal legislatore induce a dubitare della necessità di una specifica motivazione in ordine alla scelta di non procedere allo scorrimento della graduatoria”.*

4.2.6. Assunzioni di personale a tempo determinato

Per quanto riguarda l’acquisizione di personale mediante assunzioni a tempo determinato o altre forme di flessibilità l’art. 9, comma 28, del D.L. 31 maggio 2010, n. 78 “Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica”, convertito con modificazioni dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, nel testo integrato con l’art. 11, comma 4-bis, del Decreto Legge 24 giugno 2014, n. 90, introdotto in fase di conversione dalla legge 11 agosto 2014, n. 114, il settimo periodo, secondo cui: *“Le limitazioni previste dal presente comma non si applicano agli enti in regola con l’obbligo di riduzione delle spese di personale di cui ai commi 557 e 562 dell’art. 1 della legge 27 dicembre 2006, n. 296, e successive modificazioni, nell’ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente”*, e di seguito l’ottavo periodo secondo cui *“Resta fermo che comunque la spesa complessiva non può essere superiore alla spesa sostenuta per le stesse finalità nell’anno 2009”.*

La Corte Costituzionale con sentenza n. 173 del 2012, dichiarando la legittimità dell’art. 9 comma 28 ha espressamente precisato che ciascun ente può determinare se e quanto ridurre la spesa relativa ad ogni singola tipologia contrattuale, fermo restando la necessità di osservare il limite della riduzione del 50% della spesa complessiva rispetto a quella sostenuta nel 2009.

Altra condizione è dettata dall’art 36 del D.Lgs. 165/2001, come modificato dall’art. 9 del D. Lgs. n. 75/2017, disponendo che i contratti di lavoro a tempo determinato e flessibile avvengono *“soltanto per comprovate esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale...”*, nel rispetto dell’obbligo di riduzione della spesa di personale di cui all’art. 1 c. 557 della L. 296/2006 e s.m.i.

L’art. 3-ter, del D.L. 22 aprile 2023, n. 44, (norma inserita dalla legge di conversione n. 74/2023 - vigente dal 22/06/2023) dispone che, **fino al 31 dicembre 2026**, le Amministrazioni di cui all’articolo 1, comma 2 del d.lgs.165/2001, potranno assumere, nel limite del 10% delle rispettive facoltà assunzionali (relative alle assunzioni a tempo indeterminato), giovani laureati individuati su base territoriale mediante avvisi pubblicati nel portale del reclutamento (www.inpa.gov.it) della Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica con contratto di lavoro a tempo determinato di apprendistato di durata massima di trentasei mesi, in deroga a quanto previsto dall’articolo 36, comma 2, del decreto legislativo n. 165 del 2001 e dall’articolo 9, comma 28, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78.

Sempre **fino al 31 dicembre 2026**, le stesse Amministrazioni potranno stipulare convenzioni non onerose con istituzioni universitarie aderenti alla Conferenza dei rettori delle università italiane per l’individuazione, attraverso le stesse modalità sopra illustrate, di studenti di età inferiore a 24 anni, che abbiano concluso gli esami previsti dal piano di studi, da assumere a tempo determinato con contratto di formazione e lavoro, nel limite del 10 per cento delle facoltà assunzionali (sempre relative alle assunzioni a tempo indeterminato) esercitabili, in relazione ai rispettivi ordinamenti, ai sensi delle disposizioni legislative vigenti in materia,

anche questa volta in deroga a quanto previsto dall'articolo 36, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e dall'articolo 9, comma 28, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78.

Il Decreto attuativo che stabilisce i criteri e le procedure per il reclutamento di giovani laureati è stato adottato dal Ministro con D.M. 26 dicembre 2023.

Per quanto riguarda le assunzioni a tempo determinato, il limite di spesa per ricorso a forme flessibile di lavoro, da considerarsi in un unico coacervo e operando una distribuzione della spesa complessiva tra i diversi impieghi, nel rispetto del tetto complessivo, per il nuovo Ente è pari a € 232.798.

4.3. Pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze

La formazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni costituisce una delle leve strategiche attraverso le quali continuare a sviluppare il processo di cambiamento organizzativo - nello specifico della Camera di commercio di Pistoia-Prato - in un'ottica di generale sviluppo professionale del capitale umano e della performance dell'intera organizzazione e individuale.



La formazione è, quindi, un investimento finalizzato alla crescita e valorizzazione professionale del personale necessaria all'organizzazione non solo per la realizzazione degli obiettivi strategici e operativi ma per supportarla nelle sfide al cambiamento a partire dalle emergenze che ci hanno visto tutti coinvolti, a qualsiasi titolo, dai primi mesi del 2020.

Investire nel capitale umano e sulle persone rappresenta un fattore fondamentale per la crescita e per la buona riuscita delle azioni individuate e per il raggiungimento degli sfidanti obiettivi individuati negli atti di programmazione.

La formazione è ritenuta una leva imprescindibile per il perseguimento delle finalità previste dall'art. 1, comma 1, del D. Lgs. n. 165/2001: accrescere l'efficienza delle Amministrazioni, razionalizzare il costo del lavoro pubblico e realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane. La formazione è inoltre uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle Amministrazioni.

È stato un lungo percorso di cambiamenti, di cui alcuni recepiti nel nuovo CCNL 2019-2021 del 16 novembre 2022, che ha inciso sul piano delle regole organizzative, delle competenze e dei comportamenti, e che sono il presupposto per il necessario ripensamento in ottica agile delle logiche e delle pratiche agite dal personale, dalla dirigenza e dalle altre figure di coordinamento. La presente sotto-sezione sulla pianificazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze traccia le prospettive per il triennio 2026-2028, con un focus più specifico sulle attività formative per l'anno 2026.

Il piano di formazione e sviluppo delle competenze, le cui linee guida di riferimento sono state definite nel rispetto delle specifiche relazioni sindacali di cui all'art. 5, comma 3, lett. i) del CCNL 2019-2021, è elaborato in coerenza con quanto previsto dalla normativa e dalla pianificazione strategica e nasce come un piano dinamico per cui potrà venire integrato a fronte di nuove esigenze.

Nella pianificazione degli interventi formativi sono tenute in debita considerazione le Direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione del 29 novembre 2023 "Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme", del 28 novembre 2023 "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della Performance", del 23 marzo 2023 "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR" e del 16 gennaio 2025 "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti".

La formazione, come specificato nell'atto di indirizzo del 2025, è uno specifico obiettivo di performance, concreto e misurabile, che ciascun dirigente deve assicurare attraverso la partecipazione attiva dei dipendenti e a partire dal 2025 con una quota non inferiore alle 40 ore di formazione pro-capite annue.

In particolare la direttiva individua quale responsabilità ai sensi dell'art. 21 del D. Lgs. 165/01 il non rispetto delle direttive ed il mancato raggiungimento dei risultati per il dirigente preposto ad uffici dirigenziali con specifiche *competenze in materia di gestione del personale*.

4.3.1. Indirizzi Programmatici del Consiglio Camerale

Il Programma Pluriennale di Attività per gli anni 2021-2025 e la Relazione Previsionale e Programmatica per l'anno 2026 ribadiscono ancora una volta la strategicità della formazione e riqualificazione del personale nella politica di sviluppo delle risorse umane. Non si può infatti prescindere da un investimento nelle risorse umane per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'Amministrazione e conseguire gli obiettivi strategici posti dagli organi di governo.

4.3.2. Gli obiettivi del programma di formazione per il triennio di riferimento

Il piano formativo si pone l'obiettivo strategico di definire un sistema d'interventi coordinati e organici di sviluppo professionale e di potenziamento delle competenze del personale, che producano il consolidamento quali-quantitativo dei servizi erogati e siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi posti dall'Ente, nel complesso quadro di riferimento dettato da una riforma radicale del sistema camerale, che incide sul ruolo degli Enti, sulle competenze e sull'assetto geo-istituzionale.

Le attività di formazione saranno in particolare rivolte a:

- valorizzare il patrimonio professionale presente;
- 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;
- 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;
- preparare il personale a ricoprire adeguatamente le posizioni e i ruoli di pertinenza e promuovere in tutti i dipendenti la consapevolezza del proprio ruolo in una P.A che cambia;
- aggiornare le capacità operative e gestionali e adeguare le competenze esistenti alle competenze necessarie a conseguire gli obiettivi programmatici dell'Ente;
- favorire lo sviluppo organizzativo dell'Ente e l'attuazione dei progetti strategici predisponendo le professionalità richieste;
- garantire un adeguato sfruttamento delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie in una logica di razionalizzazione dei processi;
- garantire l'aggiornamento formativo previsto dalle normative vigenti, con particolare riguardo ai temi dell'etica e della prevenzione della corruzione;
- migliorare le capacità del management nel raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

La rilevanza che si vuole riconoscere alla formazione esprime l'impegno dell'Ente, anche in quest'ambito, a garantire le pari opportunità tra uomo e donna, e anche con iniziative specifiche, da sviluppare con il Comitato Unico di Garanzia (CUG), al consolidamento di una cultura della diversità di genere e di pari opportunità.

La programmazione della formazione del personale tiene conto del processo di riforma radicale della Pubblica Amministrazione e, in particolare, del sistema camerale: le azioni formative da attuare dovranno quindi supportare i cambiamenti intervenuti e ancora in corso nell'organizzazione dell'Ente, in termini di riallocazione delle risorse umane, modifica di ruoli e nuove assegnazioni di funzioni, con il fine ultimo di sostenerne le strategie e le policy.

La formazione sarà volta, quindi, a sviluppare le conoscenze e la consapevolezza del personale operante nei vari Servizi per il raggiungimento dei macro-obiettivi di governo: gli apprendimenti acquisiti con la formazione arricchiscono il patrimonio di competenze delle risorse umane dell'Ente, migliorando le performance lavorative e la capacità di erogare servizi.

Nei processi formativi si terrà conto del target di riferimento prevedendo percorsi differenziati al fine di colmare eventuali lacune di competenze rispetto ad ambiti strategici comuni, tra cui interventi formativi sull'etica pubblica, sulla transizione digitale e di acquisizione e arricchimento sulle competenze digitali, sulla conoscenza dei potenziali rischi per la sicurezza per la protezione personale e dei colleghi in linea con quanto previsto dall'art. 56 del CCNL FL 2019-2021 del 22 novembre 2022.

Al personale iscritto ad albi professionali, in relazione agli obblighi formativi previsti per l'esercizio della professione, sarà garantita la partecipazione a iniziative formative previste dalla specifica normativa professionale, purché coerenti con le esigenze organizzative dell'Amministrazione.

La formazione sarà adeguatamente pianificata e programmata, in modo da garantire la massima diffusione e partecipazione da parte dei dipendenti inquadrati in tutte le categorie e i profili professionali.

La formazione costituisce un diritto-dovere sia per il dipendente che per l'Amministrazione.

La frequenza a tutte le iniziative formative, pertanto, è obbligatoria.

Il requisito di obbligatorietà della formazione denota, quindi, sostanzialmente, il suo carattere di necessità e la mancata fruizione della formazione da parte del personale costituisce inosservanza alle direttive del datore di lavoro.

“La promozione della formazione e, in particolare, della partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative di sviluppo delle competenze promosse costituisce un obiettivo di performance dei dirigenti”¹⁸; pertanto i Dirigenti garantiscono la partecipazione del personale della propria Area organizzativa alle attività formative, assicurando a tutti i dipendenti a rotazione, l'opportunità di partecipazione ai programmi di formazione.

4.3.3. Risorse disponibili

Relativamente alle risorse destinate alla formazione, si precisa che per l'anno 2026 è stato previsto un budget di € 17.500,00 per le spese di formazione e di € 5.000,00 per la formazione obbligatoria ex D.Lgs. 81/2008, in applicazione delle previgenti norme di contenimento della spesa¹⁹.

Tali risorse sono state assegnate per intero al budget del Segretario Generale, che ne individua le modalità di utilizzo congiuntamente con i Dirigenti di Area, sulla base delle esigenze dagli stessi evidenziate.

Gli interventi formativi compresi nella presente sezione del PIAO vengono prevalentemente realizzati “a costo zero o minimo” poiché saranno progettati ed erogati da professionalità interne; saranno valutate tutte le opportunità di formazione offerte dal sistema camerale ovvero da altre Pubbliche Amministrazioni (ad esempio INPS, Funzione Pubblica, ecc...). Solo in subordine, si ricorrerà a formatori esterni.

4.3.4. Modalità di erogazione dell'attività formativa

La Camera organizzerà direttamente la formazione oppure parteciperà alla formazione realizzata da soggetti terzi.

I servizi formativi possono essere erogati secondo una molteplicità di tipologie didattiche:

¹⁸ Dir. DFP 28 novembre 2023.

¹⁹ Rif. art. 6 comma 13 del DL 78/2010, ai sensi del quale – a decorrere dall'anno 2011 – lo stanziamento annuo per la formazione doveva essere pari al 50% di quella sostenuta nell'anno 2009. Il limite per le spese di formazione di cui all'art. 6, comma 13 del DL 78/2010 è stato abrogato dalla L. 27 dicembre 2019 n. 160 (in vigore dal 1.1.2020) che introduce un nuovo limite generale su tutte le spese per acquisto di beni e servizi (comprese le spese di formazione).

Ai fini del compiuto inquadramento del tema, occorre far riferimento anche all'art. 54 comma 13 CCNL Comparto FL 2019-2021 ai sensi del quale “Al finanziamento delle attività di formazione si provvede utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario del presente CCNL, comunque nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materia. Ulteriori risorse possono essere individuate considerando i risparmi derivanti dai piani di razionalizzazione e i canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali nonché le risorse riferibili ai fondi interprofessionali di cui all'art. 118 della L. n. 388/2000 nei limiti ivi previsti”; e all'art. 51 comma 8 CCNL Area FL 2016-2018 ai sensi del quale “8. Al finanziamento delle attività di formazione si provvede utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario del presente CCNL. Ulteriori risorse possono essere individuate considerando i risparmi derivanti dai piani di razionalizzazione e i canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali”.

Tale quota minima viene dunque a porsi come un obbligo per l'Ente locale purché tale importo non vada a confliggere con quanto disposto dai vincoli di legge di natura finanziaria (DL 78/2010 fino al 31.12.2019 e L. 160/2019 dal 01.01.2020).

Tanto ciò premesso, la misura dell'1% dei MSA 2018 del comparto dei preesistenti Enti ammonta complessivamente a euro 30.628,08 (€ 16.795,60 per PO e 13.832,48 per PT); mentre la misura dell'1% del MSA 2018 della dirigenza dei preesistenti enti ammonta complessivamente a euro 4.299,87 (€ 3.016,52 per PO e € 1.283,35 per PT).

Tali risorse trovano copertura in parte sulla spesa corrente del budget 2026 e in parte sullo specifico fondo accantonato in bilancio (conto 261011).

- **Formazione in aula:** interventi formativi strutturati che prevedono trasferimento di conoscenze con momenti d'interattività fra il docente e i discenti (corso di formazione e/o aggiornamento, seminario, giornata di studio ed analoghe).
- **Formazione a distanza:** riguarda i processi di aggiornamento e/o formazione con metodologie didattiche strutturate e interattive (programmi *open source*, corsi multimediali, corsi fruiti individualmente in rete con verifica dell'apprendimento).
- **Addestramento:** riguarda attività che prevedono un trasferimento di abilità tecniche tra uno o più operatori. Nell'addestramento sono prevalenti gli aspetti operativi rispetto a quelli formativi.

La formazione potrà essere integrata e/o supportata da **materiale illustrativo** (*slides*, manuali *on line*) predisposto dagli Uffici competenti e reso disponibile *on line*. La formazione può essere svolta anche avvalendosi delle società *in house*.

Possono altresì essere 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.

4.3.5. Valutazione

Il perseguimento degli obiettivi di efficacia degli interventi formativi rende necessario un **monitoraggio del processo formativo** per tutti gli interventi realizzati in modo tale da poter cogliere:

- le **dimensioni motivazionali** dei partecipanti rispetto alle caratteristiche dei soggetti in apprendimento;
- il livello di soddisfazione dei bisogni formativi espressi a livello individuale e a livello di Area di appartenenza;
- la **ridefinizione dei processi** in base delle interazioni d'aula.

L'impianto di valutazione predisposto dai soggetti affidatari e attuatori dovrà essere inteso come un sistema aperto in grado di recepire i segnali provenienti dall'interno e dall'esterno che intercorrono nel processo di realizzazione del progetto.

Il sistema valutazione è incentrato su tre dimensioni:

1. il livello di gradimento della qualità dell'azione formativa;
2. i risultati ottenuti dall'azione formativa in termini di conoscenze acquisite;
3. l'impatto dell'intervento formativo sui partecipanti in relazione agli effetti dell'apprendimento sul lavoro.

Gli strumenti utilizzati dal sistema di monitoraggio e valutazione potranno essere:

- prove strutturate di verifica di fine corso per la rilevazione del livello di apprendimento;
- questionari di gradimento;
- relazioni dei tutor e/o docenti sul livello di apprendimento e partecipazione dei destinatari;
- questionari somministrati ai destinatari nei periodi successivi alla conclusione delle attività del progetto.

L'Ente cura, per ciascun dipendente, la raccolta di informazioni sulla partecipazione alle iniziative formative attivate.

4.3.6. I contenuti e le aree di intervento del programma di formazione

Nella programmazione degli interventi formativi riguardanti tutto il personale si evidenzia la necessità di intervenire in alcuni **ambiti strategici** individuando come necessari i seguenti obiettivi formativi:

- digitalizzazione per sviluppare le competenze necessarie sia per la prestazione lavorativa in presenza e soprattutto per la prestazione lavorativa in modalità agile e/o remoto;
- aggiornamento continuo rispetto alle disposizioni normative relative al ruolo ricoperto;
- acquisizione di competenze;

- addestramento per copertura di un posto che verrà lasciato scoperto.

Si riportano di seguito le aree di intervento che si intendono sviluppare nel triennio di riferimento, con l'indicazione sintetica delle modalità di formazione.

4.3.6.1. *Formazione attinente ai processi di lavoro e aggiornamento professionale*

Questa area di intervento concerne i processi di produzione amministrativi e tecnici, in quanto fondamentali del funzionamento organizzativo (aspetti amministrativo-contabile, gestione delle risorse umane, analisi e snellimento delle procedure e analisi e ottimizzazione dell'organizzazione).

In considerazione del rilevante impatto delle recenti novità normative di valenza generale, gli interventi **coinvolgono** (se non diversamente specificato) **tutto il personale dell'Ente** in modo da renderlo maggiormente partecipe e consapevole delle riforme che direttamente lo coinvolgono anche in un'ottica di rapido confronto e di sviluppo della capacità propositiva per il miglioramento.

Il programma di formazione tiene conto altresì delle risultanze della seconda indagine sui fabbisogni formativi svolta a **ottobre 2025** coinvolgendo tutto il personale.

Gli interventi di formazione di seguito individuati delineano il **piano formativo individuale**, con un impegno complessivo non inferiore alle **40 ore annue**, così come richiesto dalla Direttiva del 16 gennaio 2025.

Nella definizione, anche a seguito di confronto informale con il personale assegnato, dei piani formativi individuali devono essere considerate le seguenti priorità di carattere generale.

In quest'area sono altresì compresi gli interventi di formazione **obbligatori per tutto il personale**, in particolare quelli in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro, di prevenzione della corruzione e di etica trasparenza e integrità.

1. **IL PIAO 2026-2028**

Conoscere gli obiettivi strategici e operativi di tutta la Camera di Commercio

- a) Periodo di svolgimento: aprile/maggio in orario di lavoro
- b) Docenti: interni
- c) Durata del corso: almeno 1 ora l'anno
- d) Verifica intervento formativo: Test finale di verifica dell'apprendimento

2. **LA STRATEGIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TRASPARENZA AMMINISTRATIVA**

Un programma finalizzato ad analizzare le strategie per promuovere la trasparenza e combattere la corruzione, pilastri fondamentali di un sistema democratico e responsabile.

- a) Periodo di svolgimento: in orario di lavoro
- b) Docenti: esterni
- c) Durata del corso: 3 ore + tempo di esecuzione dei test
- d) Verifica intervento formativo: Test finale di verifica dell'apprendimento e/o attestato di partecipazione

Oltre all'intervento di formazione di livello generale, sui temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza sono previsti ulteriori interventi formativi di tipo specialistico della durata di almeno tre ore l'anno rivolti al personale individuato dal RPCT e ai componenti della Task Force.

3. ETICA PUBBLICA E COMPORTAMENTO ETICO

Percorso formativo in materia di etica pubblica, trasparenza e integrità, finalizzato a valorizzare i doveri minimi di diligenza, imparzialità, lealtà e buona condotta a carico di ogni dipendente pubblico.

- a) Periodo di svolgimento: in orario di lavoro
- b) Docenti: esterni e/o interni
- c) Durata del corso: almeno 6 ore nel triennio [da programmare 2027]
- d) Verifica intervento formativo: attestato di partecipazione

4. PERCORSO FORMATIVO: CONOSCERE IL RUOLO DEI COMITATI UNICI DI GARANZIA ALL'INTERNO DELLA PA QUALI PROMOTORI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO E DEL CONTRASTO ALLE DISCRIMINAZIONI [PRINCIPI E VALORI DELLA PA]

Il programma mira ad accrescere la cultura del rispetto della persona e la valorizzazione delle diversità di genere, di ruolo e di professione per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e il miglioramento del benessere organizzativo anche attraverso l'utilizzo di specifici strumenti e di una corretta comunicazione interpersonale. Il programma è coerente con gli obiettivi della Direttiva DFP 29 novembre 2023

- a) Periodo di svolgimento: in orario di lavoro
- b) Docenti: esterni - Syllabus
- c) Durata del corso: 7 ore + tempo esecuzione dei test
- d) Verifica intervento formativo: Test finale di verifica dell'apprendimento

5. PROGETTO FORMATIVO: RELAZIONI EFFICACI E CONSAPEVOLEZZA RELAZIONALE NEL CONTESTO LAVORATIVO

Il progetto è triennale e nasce con l'obiettivo di fornire ai partecipanti strumenti concreti, teorici ed esperienziali per migliorare la qualità delle relazioni professionali, rafforzare le competenze comunicative e facilitare dinamiche collaborative all'interno della struttura organizzativa. L'iniziativa è coerente con l'obiettivo 1, azione 3, della proposta di aggiornamento della sezione pari opportunità predisposta dal CUG.

- a) Periodo di svolgimento: in orario di lavoro
- b) Docenti: esterni²⁰
- c) Durata del corso: 12 ore l'anno
- d) Verifica intervento formativo: attestato di partecipazione

6. TRANSIZIONE DIGITALE: L'IA COME RISORSA: BENEFICI REALI E PUNTI DI ATTENZIONE

Il corso introduce il tema dell'intelligenza artificiale approfondendo cos'è, come si usa, quali sono le sue potenzialità, quali i rischi e le opportunità.

- a) Periodo di svolgimento: in orario di lavoro
- b) Docenti: interni
- c) Durata del corso: almeno 2 ore + tempo esecuzione test
- d) Verifica intervento formativo: Test finale di verifica dell'apprendimento

²⁰ Percorso formativo 2025/2028 (DSG 224/2025 del 17.09.2025)

7. TRANSIZIONE DIGITALE: PRINCIPI E PRATICHE DI ACCESSIBILITÀ ON LINE

Il corso si propone di promuovere il concetto di accessibilità digitale e il suo ruolo nell'inclusione, nella qualità dei servizi online e nel rispetto delle normative.

- a) Periodo di svolgimento: in orario di lavoro
- b) Docenti: interni
- c) Durata del corso: 1 ora + tempo esecuzione test
- d) Verifica intervento formativo: Test finale di verifica dell'apprendimento

8. CYBERSICUREZZA: SVILUPPARE LA CONSAPEVOLEZZA NELLA PA

Un corso per potenziare la consapevolezza in materia di cybersicurezza nel contesto della Pubblica Amministrazione, a fronte della crescente esposizione alle minacce cyber e agli attacchi informatici

- a) Periodo di svolgimento: in orario di lavoro
- b) Docenti: Esterni
- c) Durata del corso: almeno 1 ora + tempo di esecuzione dei test
- d) Verifica intervento formativo: Test finale di verifica dell'apprendimento

9. TRANSIZIONE ECOLOGICA: IL RUOLO DELLA PA PER LA TRASFORMAZIONE SOSTENIBILE

Conoscere il ruolo degli Enti territoriali per la trasformazione sostenibile (Livello base 1:30 + Livello Avanzato 1:20 + Livello Specialistico 2:30)

- a) Periodo di svolgimento: in orario di lavoro
- b) Docenti: Esterni – Syllabus
- c) Durata del corso: 3:35 min + tempo di esecuzione dei test
- d) Verifica intervento formativo: test finale di verifica dell'apprendimento

10. TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA: CONOSCERE I FONDAMENTI DEL PROJECT MANAGEMENT

Il programma mira a sviluppare le conoscenze e le competenze tecniche fondamentali per coordinare e gestire efficacemente progetti (Livello base 3:30 + Livello Intermedio 2:45 + Avanzato 2:15)

- a) Periodo di svolgimento: in orario di lavoro
- b) Docenti: Esterni - Syllabus
- c) Durata del corso: 8:30 + tempo esecuzione del test
- d) Verifica intervento formativo: certificazione delle competenze

11. TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA: CONOSCERE I FONDAMENTI DEL PROGRAM MANAGEMENT

Il programma mira a sviluppare le conoscenze e le competenze tecniche fondamentali per coordinare e gestire efficacemente programmi ampi e strategici composti da più progetti (Livello base 0:36 + Livello Intermedio 0:51 + Avanzato 1:12)

- a) Periodo di svolgimento: in orario di lavoro
- b) Docenti: Esterni - Syllabus
- c) Durata del corso: 2:40 + tempo esecuzione del test
- d) Verifica intervento formativo: certificazione delle competenze

12. FORMAZIONE OBBLIGATORIA IN MATERIA DI ANTIRICICLAGGIO

- a) Periodo di svolgimento: in orario di lavoro
- b) Docenti: interni e/o esterni
- c) Durata del corso: almeno 1 ora l'anno
- d) Verifica intervento formativo: Test finale di verifica dell'apprendimento

13. FORMAZIONE OBBLIGATORIA IN MATERIA DI PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI

- a) Periodo di svolgimento: in orario di lavoro
- b) Docenti: interni e/o esterni
- c) Durata del corso: almeno 1 ora l'anno
- d) Verifica intervento formativo: Test finale di verifica dell'apprendimento

14. IL NUOVO CCNL FUNZIONI LOCALI 2022-2024

- a) Periodo di svolgimento: in orario di lavoro
- b) Docenti: esterni / interni
- c) Durata del corso: almeno 2 ore l'anno
- d) Verifica intervento formativo: test finale di verifica dell'apprendimento

15. PERCORSO FORMATIVO PER SVILUPPARE LE COMPETENZE TRASVERSALI (DM 28.6.2023): "CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO", "INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO", "REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO", "GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE"

- a) Periodo di svolgimento: in orario di lavoro
- b) Docenti: esterni
- c) Durata del corso: almeno 6 ore nel triennio
- d) Verifica intervento formativo: Test finale di verifica dell'apprendimento e/o attestato di partecipazione

16. AGGIORNAMENTO FORMATIVO IN MATERIA DI SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO (D.LGS. 81/08 SMI COME MODIFICATO DALLA L. 215/21)

- a) Periodo di svolgimento: in orario di lavoro nel corso del triennio, alla scadenza dell'aggiornamento precedente
- b) Docenti: esterni
- c) Durata del corso: come definito nell'Accordo Stato-Regioni²¹ per ciascuna figura:
 - 1. Dirigenti: aggiornamento di n. 6 ore o diversa durata prevista dall'Accordo
 - 2. Preposti: aggiornamento di n. 6 ore o diversa durata prevista dall'Accordo
 - 3. Personale: aggiornamento di n. 6 ore o diversa durata prevista dall'Accordo
 - 4. Rappresentanti dei Lavoratori: aggiornamento di n. 4 ore o diversa durata prevista dall'Accordo
 - 5. Squadre Pronto Soccorso: aggiornamento di n. 4 ore o diversa durata prevista dall'Accordo
 - 6. Squadre Prevenzione Incendio: aggiornamento di n. 4 ore o diversa durata prevista dall'Accordo
 - 7. Addetti defibrillatore: aggiornamento di n. 3 ore o diversa durata prevista dall'Accordo

²¹ L'Accordo Stato Regioni attuativo del D.Lgs. 81/2008 in materia di formazione è in fase di rinnovo dal 30 giugno 2022 ed è atteso per i prossimi mesi. Il nuovo accordo dovrebbe prevedere novità sugli obblighi formativi per il Datore di Lavoro (nella Camera di Commercio, il Segretario Generale), i preposti e RLS.

- d) Personale coinvolto alla scadenza dell'aggiornamento
- e) Verifica intervento formativo: test finale di verifica apprendimento (solo per c.1, c.2, c.3) o attestato di partecipazione

Eventuale personale neo assunto sarà formato in materia di sicurezza nei termini e con le modalità previste dall'Accordo vigente.

4.3.6.2. Interventi formativi di riqualificazione e/o riconversione professionale

Tale tipologia di intervento sarà realizzata a favore del personale camerale assegnato a nuove e/o diverse attività anche in attuazione dei processi di riorganizzazione avviati all'indomani dell'accorpamento ovvero a nuove funzioni attribuite all'Ente dalla riforma camerale.

In particolare la Camera aderirà alle iniziative di sistema per la "Qualificazione del capitale umano del sistema camerale", coordinate da Unioncamere, grazie alle quali sono finanziati percorsi di formazione, riqualificazione, upskilling del personale camerale.

Sarà valutata l'adesione alle eventuali ulteriori linee formative che saranno attivate da Unioncamere.

L'adesione agli interventi formativi di Unioncamere solitamente non comporta costi di partecipazione.

4.3.6.3. Interventi di specializzazione e/o di perfezionamento

Progetto Valore P.A. dell'INPS

La Camera ha aderito alla nuova annualità del progetto Valore PA promosso dall'INPS individuando ben 14 aree tematiche di interesse, mentre il personale potenzialmente interessato ai nuovi corsi universitari è stato individuato in ventisette dipendenti, inquadrati nelle aree degli istruttori e dei funzionari e delle elevate qualificazioni, oltre ai quattro dirigenti.

Concluso l'iter organizzativo a cura di INPS, risultano attivati 14 corsi con il coinvolgimento di n. 27 dipendenti; i corsi - che si svolgeranno ragionevolmente in tutto il 2026 - sono i seguenti:

1. Produzione, gestione e conservazione dei documenti digitali e/o digitalizzati - sviluppo delle banche dati di interesse nazionale - sistemi di autenticazione in rete - Big data management (secondo livello - A) - n. 1 dipendente
2. La Transizione Digitale nella P.A.: Novità, scadenze e obblighi. Il Pnrr ed il Piano per l'informatica (primo livello) - n. 2 dipendenti
3. Progettazione di modelli di servizio, innovazione, analisi e revisione dei processi di lavoro per il miglioramento dei servizi all'utenza - Qualità del servizio pubblico (secondo livello - A) - n. 1 dipendente
4. I siti web delle Amministrazioni Pubbliche: organizzazione delle pagine web e dei contenuti. Ottimizzazione dei contenuti per una navigazione più accessibile e fluida da parte dell'utenza e bilanciamento tra le esigenze di pubblicazione con quelle di riservatezza (primo livello) - n. 2 dipendenti
5. Lavoro in gruppo e sviluppo delle capacità di comunicare e utilizzare gli strumenti digitali che favoriscano la condivisione del lavoro anche a distanza - Gestione delle relazioni e dei conflitti (primo livello) - n. 3 dipendenti
6. Comunicazione efficace: utilizzo dei nuovi mezzi di comunicazione pubblica con i cittadini attraverso un approccio innovativo. Regole e strumenti per comunicare attraverso i social - Ascolto efficace, organizzazione delle informazioni (primo livello) - n. 3 dipendenti
7. Sviluppo del livello di competenza linguistica per i dipendenti della Pubblica amministrazione (primo livello) - n. 3 dipendenti
8. Personale, organizzazione e riforma della Pubblica Amministrazione - Pianificazione, misurazione e valutazione della performance (primo livello) - n. 2 dipendenti
9. Anticorruzione, trasparenza e integrità: strategie preventive e sistemi di compliance - gestione del rischio corruzione (secondo livello - A) - n. 1 dipendente

10. Previdenza obbligatoria e complementare, ammortizzatori sociali e sistemi di credito e welfare - Politiche a sostegno del reddito - Riconoscimento e controllo delle prestazioni economico/assistenziali che richiedono l'interazione tra le PP.AA. attraverso lo scambio dati e i protocolli di intesa - Politiche per la non autosufficienza, invalidità civile e lotta alla povertà - Razionalizzazione dell'attività di vigilanza per il contrasto alle frodi e all'evasione contributiva (primo livello) – n. 3 dipendenti
11. Gestione della contabilità pubblica Servizi fiscali e finanziari. Il controllo e la valutazione delle spese pubbliche (secondo livello - B) – n. 3 dipendenti
12. Intelligenza artificiale: Come funziona, perché interessa, come si può utilizzare. I sistemi di intelligenza artificiale per la cybersecurity (secondo livello - A) – n. 2 dirigenti e n. 1 dipendente

Sarà valutata l'adesione alle future annualità del progetto Valore P.A. tenuto conto della rispondenza dell'offerta formativa con i fabbisogni dell'Ente.

Le iniziative formative sono di complessità media (primo livello), svolte con lezioni in presenza, e di alta formazione (secondo livello).

Queste ultime si distinguono in due tipi:

- lezioni in presenza;
- corsi realizzati con la metodologia learning by doing. In quest'ultimo caso, l'alta formazione sarà realizzata contribuendo alla progettazione di un modello di gestione innovativo di servizi pubblici svolto in collaborazione tra pubbliche amministrazioni.

L'iniziativa è finanziata dall'INPS attraverso l'integrale ed esclusiva copertura del costo dei corsi medesimi; sono a carico della Camera i costi di trasferta per la partecipazione ai corsi che potranno svolgersi presso sedi di ateneo, di altre Pubbliche Amministrazioni o dell'INPS.

La partecipazione ai corsi è da intendersi svolta in orario di lavoro.

La didattica deve sviluppare conoscenze, ma soprattutto affinare l'utilizzo di strumenti e comportamenti professionali attraverso attività di progetto sul campo e prove pratiche di verifica in situazioni reali, con testimonianze e trattazione di casi aziendali.

Interventi di formazione promossi dal Dipartimento della Funzione Pubblica

La Camera ha aderito al progetto **Syllabus** promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica già da alcuni anni; l'iniziativa non prevede oneri diretti a carico della Camera e consente un'adeguata formazione su temi di rilevanza per tutta la pubblica amministrazione.

Interventi di formazione promossi dalla Regione Toscana

La Camera ha aderito al **progetto TRIO**, un'iniziativa della Regione Toscana basata sui finanziamenti del FSE Fondo Sociale Europeo. TRIO è il sistema di web learning che la Regione mette a disposizione per la fruizione di corsi e seminari gratuiti su tantissime aree tematiche molte di sicuro interesse anche per gli enti pubblici.

Interventi di formazione promossi da Fondazione IFEL

La Camera attuerà alcuni interventi formativi tramite la piattaforma di e-learning di **IFEL** con rilascio dell'open badge che certifica le competenze acquisite.

Altri interventi di specializzazione e/o di perfezionamento

Rivolti a personale interessato a prestazioni particolari richieste, necessarie per lo svolgimento delle attività delle singole strutture e dei servizi, allo scopo di favorire processi di sviluppo

professionale, attraverso una crescita dell'autonomia e della responsabilità, avendo riguardo alle specifiche competenze gestionali e capacità operative.

- a) **Destinatari:** il personale direttamente interessato, per lo svolgimento della propria attività lavorativa, alle normative e relativi impatti applicativi, alle procedure e ai servizi attinenti le specifiche competenze gestionali e operative nonché allo sviluppo della comunicazione;
- b) **Valutazione sull'opportunità di partecipazione:** il Dirigente responsabile *sulla base dei criteri di cui al successivo punto c)*;
- c) **Criteri di selezione del personale per la partecipazione:** l'individuazione del personale avviene sulla base dei fabbisogni formativi, garantendo comunque pari opportunità di partecipazione, fermo restando:
 - il diretto coinvolgimento nelle tematiche oggetto del corso o del seminario, in stretta correlazione con la posizione lavorativa ricoperta e le funzioni svolte
 - e/o
 - la rotazione dei dipendenti per la partecipazione ai corsi o ai seminari aventi lo scopo di proporre o ampliare conoscenze di base o di carattere generale.
- d) **Partecipazione - Organizzazione diretta:** il Dirigente responsabile valuterà l'opportunità o la necessità di partecipare ovvero di organizzare, con personale interno o con l'apporto di soggetti esterni, occasioni di aggiornamento professionale in relazione all'introduzione di novità normative, di nuovi compiti o di nuovi servizi relativi all'Area di competenza;
- e) **Docenti:** interni o esterni
- f) **Periodo di svolgimento:** in orario di lavoro;
- g) **Durata dei corsi:** da definire caso per caso;
- h) **Verifica intervento formativo:** di norma attestato di partecipazione

Nell'ambito degli interventi di cui sopra sono comprese le attività formative del programma di formazione di base relativa alla contabilità ACCRUAL del personale delle Amministrazioni Pubbliche, erogate dalla Ragioneria Generale dello Stato tramite lo specifico Portale di formazione. Il programma di formazione di base, che dovrà concludersi entro il primo trimestre 2026, è costituito da 19 moduli formativi, indicativamente della durata di due ore ciascuno: uno sul Quadro concettuale e uno per ciascuno dei 18 standard contabili ITAS. Tutto il personale dell'Ufficio Ragioneria è stato iscritto al programma.

Nell'ambito degli interventi di cui sopra sono comprese altresì le attività formative organizzate dall'Ente Nazionale Microcredito per favorire il consolidamento dello "Sportello Informativo sul Microcredito e l'Autoimpiego", destinate al personale dedicato allo svolgimento delle attività dello Sportello.

Inoltre, conformemente a quanto previsto dall'art. 15, comma 7, del Codice degli Appalti, sarà predisposto uno specifico piano di formazione per il personale che svolge funzioni relative alle procedure in materia di acquisti di lavori, servizi e forniture, coerentemente anche a quanto previsto dal PNA 2025 per il triennio 2026/2028 in materia di utilizzo delle piattaforme digitali (obiettivo 5.2.1 Consolidamento delle competenze del personale (RUP, DEC, DL, relativi collaboratori, collaudatori, etc.).

Potranno inoltre essere realizzati interventi formativi non espressamente previsti nel presente programma, ove si rendano necessari in ragione di novità normative o gestionali, al fine di conseguire un'adeguata preparazione e qualificazione del personale.

4.3.7. L'aggiornamento e la formazione dei Dirigenti

La riforma del sistema camerale ha imposto di rivedere il posizionamento strategico delle Camere di Commercio nello scenario di riferimento; la dirigenza deve quindi possedere **elevate doti manageriali**, con

una forte cultura improntata al risultato e capace di organizzare strumenti e risorse per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali, con un *focus* sullo sviluppo dei servizi e sui risultati economici.

È indispensabile che il Dirigente sia orientato all'innovazione e al cambiamento, facendo propria la sfida della valutazione delle performance e della misurazione della soddisfazione delle Imprese.

È ponendo attenzione a questi aspetti che ciascun Dirigente sarà chiamato a partecipare al programma di formazione dell'Ente camerale nel duplice ruolo di soggetto da formare e di soggetto chiamato a garantire la costante e adeguata formazione del personale assegnato all'Area di riferimento.

Le recenti direttive della Funzione Pubblica sottolineano l'importanza del ruolo dei dirigenti per l'attuazione dei piani di formazione sia individuali che per il personale assegnato alla loro specifica responsabilità.

In particolare i Dirigenti sono chiamati a partecipare a iniziative di formazione volte a **rafforzare le competenze trasversali** o soft skills, quelle relative **alla valutazione della performance**, alla **gestione dei progetti e dei finanziamenti** e più in generale le competenze abilitanti processi di transizione digitale, ecologica e amministrativa delle amministrazioni in linea con le finalità del PNRR. Le attività formative finalizzate all'aggiornamento e/o al miglioramento delle conoscenze e delle competenze prevedono un impegno non inferiore a 40 ore annue.

Nella definizione del piano formativo individuale del dirigente devono essere considerate in particolare le seguenti priorità di carattere generale²²:

- *la partecipazione a comunità di pratica tematiche e trasversali alle amministrazioni promosse dal Dipartimento della funzione pubblica, dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, e da altre amministrazioni e istituzioni pubbliche, in modo da rafforzare competenze e capacità attraverso lo scambio e la condivisione di informazioni e conoscenze, la progettazione di soluzioni innovative e la messa a fattor comune di esperienze applicative (solo a titolo di esempio comunità sul capitale umano, la transizione digitale, la gestione di procedure complesse, le esperienze in materia di valutazione del personale, etc.);*
- *la partecipazione a percorsi formativi tesi a sviluppare le competenze trasversali definite nel Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 ottobre 2002 che approva le Linee Guida per l'Accesso alla Dirigenza (par. 4 Modello di Competenze dei dirigenti della pubblica amministrazione). In questo ambito, la priorità è partecipare a percorsi formativi che abbiano come obiettivo formativo lo sviluppo delle sei competenze considerate più rilevanti per la dirigenza pubblica: soluzione dei problemi, gestione dei processi, sviluppo dei collaboratori, decisione responsabile, gestione delle relazioni interne ed esterne, tenuta emotiva;*
- *la partecipazione a programmi di formazione dedicati alla valutazione delle performance, che recepiscano anche le novità introdotte con l'adozione del lavoro agile, con l'obiettivo di dotare i dirigenti delle competenze e degli strumenti necessari per condurre valutazioni del personale. Questo contribuirà a contrastare la tendenza all'omologazione delle prestazioni e a garantire una valutazione equa delle performance, valorizzando il merito e le competenze;*
- *la partecipazione a percorsi formativi sulla gestione dei progetti e dei finanziamenti europei, competenze fondamentali per il raggiungimento di target e milestones del PNRR e più in generale per l'attuazione dei programmi e degli obiettivi promossi dall'UE, finalizzati al concreto rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni;*
- *la partecipazione a percorsi formativi promossi dal Dipartimento della funzione pubblica, dalla SNA e da Formez PA, anche attraverso la piattaforma Syllabus, su tematiche connesse ai processi di transizione amministrativa, digitale ed ecologica, comuni a tutti i dipendenti pubblici e finalizzati a creare una cultura condivisa su questi temi, o specifici per i dirigenti.*

Il Segretario Generale deve partecipare al programma formativo previsto dal D.M. 230/2012 e organizzato da Unioncamere, che ne definisce termini e modalità di erogazione; nell'ambito del Piano di formazione manageriale permanente Segretari Generali 2025-2026 è stata attivata una collaborazione con The European

²² Dir. DFP 28 novembre 2023.

House-Ambrosetti Oper una durata complessiva di 22 ore, da fruire entro il 16 febbraio 2026. Nei prossimi mesi saranno individuate le ulteriori attività formative per il completamento del piano.

Analogamente i Dirigenti camerali iscritti nell'elenco potranno partecipare all'attività formativa all'uopo organizzata da Unioncamere, d'intesa con il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, nel rispetto di quanto stabilito nel citato DM 230/2012.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, unitamente ai componenti la Task Force, e il Responsabile delle Segnalazioni Antiriciclaggio dovranno fruire di una formazione specialistica sui temi della prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità, dell'etica pubblica e in materia di antiriciclaggio.

Il Segretario Generale, in qualità di datore di lavoro, dovrà partecipare alla formazione prevista in materia di sicurezza dalla L. 215/2021; i Dirigenti dovranno infine partecipare all'attività formativa in materia di codice degli appalti e a quella in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, con i contenuti e la periodicità prevista dallo specifico accordo Conferenza Stato Regioni.

I Dirigenti valuteranno inoltre la necessità ovvero l'opportunità di partecipare a corsi, seminari o percorsi di formazione organizzati direttamente dall'Ente o da soggetti esterni, coerenti con gli obiettivi strategici e le finalità della formazione come delineati nel presente documento.

Interventi organizzativi a supporto



Camera di Commercio di Pistoia-Prato - Investire sulle risorse umane e l'organizzazione per generare Valore Pubblico.

1 Il nuovo modello di lavoro a distanza



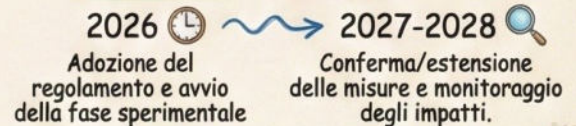
3 Fattori abilitanti essenziali

- ✓ A) Misure organizzative chiare
- ✓ B) Piattaforme tecnologiche adeguate
- ✓ C) Competenze professionali sviluppate tramite formazione continua

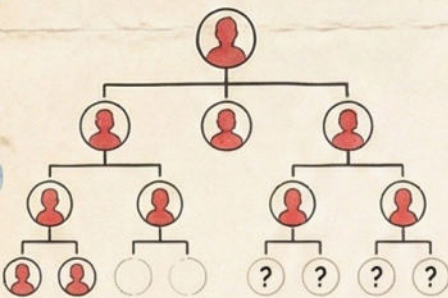
4 Condizioni inderogabili

- 1) Garanzia dei servizi all'utenza
- 2) Prevalenza lavoro in presenza
- 3) Sicurezza e riservatezza dei dati
- 4) Diritto alla disconnessione

Programma di sviluppo 2026-2028



2 L'emergenza di personale: analisi dei fabbisogni



22 Posti vacanti
al 31/12/2025
Dotazione organica: 101
Coperti: 79
Tasso di scoperta: 21,78%

Fabbisogni	
Dirigenti:	1 vacante
Funzionari e EQ:	4 vacanti
Istruttori:	16 vacanti
Operatori Esperti:	1 vacante

26 Cessazioni (2020-2025)
Pensionamenti, mobilità, altre uscite

12 Ulteriori cessazioni previste (2026-2028)
il trend di uscite continua

3 Il Piano assunzioni 2026-2028



€ 679.330,20 - Capacità assunzionale massima 2026-2028, calcolata su risparmi e cessazioni



Copertura di 18 posti vacanti nel triennio

	2026	2027	2028
Istruttori	8	4	3
Funzionari	1	1	0
Operatore Esperto	0	1	0

4 Investire sul capitale umano: Formazione e Sviluppo

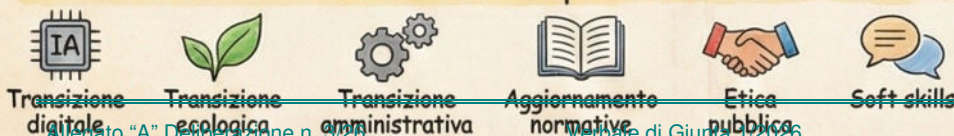


Budget 2026: € 17.000
Risorse stanziare per formazione



Obiettivo minimo: 40 ore di formazione pro-capite all'anno

Aree di intervento prioritarie



Piattaforme "Syllabus (Funzione Pubblica); Valore PA (INPS); TRIO; TFEI altri Enti

SEZIONE 5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO

Nella presente sezione sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio del PIAO, in attuazione dell'articolo 6, comma 3, del D.L. 80/2021. La norma dispone che “[i]l Piano definisce le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti stessi mediante gli strumenti di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché le modalità di monitoraggio dei procedimenti attivati ai sensi del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198”, mentre l'art. 5 del D.M. 132/2022, rubricato “Sezione Monitoraggio” indica gli strumenti da utilizzare con riferimento alle singole sezioni del documento.

Monitoraggio performance

Per monitorare la **performance strategica e operativa** (comprensiva di obiettivi relativi alla promozione delle pari opportunità), si rinvia a quanto la Camera di Commercio di Pistoia-Prato ha previsto nel vigente **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)**. Esso rappresenta, appunto, il complesso di regole, procedure, attori e strumenti, con le relative relazioni di reciprocità (in sede di “partecipazione” al percorso/processo valutativo), da un lato, e integrazioni (di dati, informazioni e *output* generati), dall'altro, grazie al quale l'Ente camerale è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione.

In estrema sintesi, il **monitoraggio della performance organizzativa** è effettuato con **cadenza semestrale** al fine di controllare lo stato di avanzamento degli obiettivi. L'**Ufficio Controllo di Gestione** cura il processo di monitoraggio, la rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata dalle diverse unità organizzative, mentre la validazione dei dati è di competenza dei **Dirigenti**, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento. Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite **Schede di monitoraggio**, implementate all'interno del **Sistema informativo Integra**.

L'Ufficio Controllo di Gestione raccoglie le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei **report semestrali** volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi, e predispone:

- un **report di Ente**, al fine di monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, destinato alla Giunta e al Segretario Generale;
- i **report di unità organizzativa**, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree e/o Servizi.

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica.

La performance relativa agli obiettivi è determinata come media delle performance degli indicatori associati agli obiettivi stessi.

Per quanto riguarda invece la rilevazione della performance di unità organizzativa, questa, a consuntivo, viene calcolata come media della performance ottenuta dagli obiettivi assegnati in sede di programmazione operativa di Area, tra i quali rileva la performance conseguita mediante la rilevazione di **customer satisfaction**.

Monitoraggio azioni positive volte alla promozione delle pari opportunità

Con riferimento al monitoraggio dei risultati connessi alle **azioni volte alla promozione delle pari opportunità**, il Comitato Unico di Garanzia dell'Ente (CUG), **entro il 30 marzo di ogni anno**, predispone e trasmette all'organo di indirizzo politico-amministrativo e all'OIV, nonché - tramite il Portale CUG (<https://portalecug.gov.it/>) - alla Presidenza del Consiglio dei Ministri (Dipartimento della funzione pubblica e Dipartimento per le pari opportunità), una Relazione che illustra l'attuazione delle iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e conciliazione vita-lavoro previste nell'anno precedente, tenendo conto, in particolare, delle informazioni fornite dall'Amministrazione nell'ambito della relazione di cui alla Sezione II, paragrafo 1, della Direttiva della

Presidenza del Consiglio dei Ministri 2/2019 “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche”.

Monitoraggio anticorruzione

Per quanto attiene al monitoraggio sull'adozione delle **misure** obbligatorie e ulteriori finalizzate alla **prevenzione del rischio di corruzione**, esso viene effettuato secondo quanto previsto nel paragrafo “3.5.5” del presente documento.

Al fine di valutare l'efficacia delle misure adottate e l'assenza di **situazioni anomale** che possono costituire sintomo di fenomeni corruttivi il RPCT potrà valutare (a mero titolo esemplificativo) ulteriori elementi quali:

- ritardi sistematici o ingiustificata procrastinazione della conclusione delle procedure aventi rilevanza economica o operativa per l'utenza;
- incompletezza o intempestività delle informazioni fornite su procedure standard aventi rilevanza economica o operativa per l'utenza.

Monitoraggio trasparenza

Per quanto concerne la trasparenza:

- i dati, i documenti e le informazioni da pubblicare sono trasmessi via e-mail dai rispettivi responsabili (come individuati nell'Allegato 4) all'Ufficio Supporto e Sviluppo Informatico, che ne cura la pubblicazione sul sito web istituzionale;
- il monitoraggio sul corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione viene effettuato dai soggetti e con le tempistiche individuati nell'Allegato 4;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) verifica il corretto adempimento degli obblighi di pubblicità e trasparenza; gli esiti di tali verifiche sono pubblicate nella Sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale.

Come funziona il monitoraggio del PIAO camerale

La sezione illustra le modalità con cui la Camera monitora le sezioni del PIAO, individuando flussi di lavoro e responsabilità per la valutazione della performance, la promozione delle pari opportunità e la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA



MONITORAGGIO PARI OPPORTUNITÀ



MONITORAGGIO RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA



INDICE ANALITICO

INDICE SINTETICO	1
PREMESSA	2
FOCUS SUL PROCESSO DI REDAZIONE	4
INFOGRAFICA STRUTTURA DEL PIAO 2026-2028.....	7
SEZIONE 1. IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE.....	8
1.1. MISSION DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI PISTOIA-PRATO	8
1.2. PERIMETRO DELLE ATTIVITÀ SVOLTE.....	9
1.3. DESCRIZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	12
1.3.1 Organi	12
1.3.2. Organigramma.....	14
1.3.3 Livelli Organizzativi.....	15
1.4. LE RISORSE ECONOMICHE DISPONIBILI	17
INFOGRAFICA SEZIONE 1 "IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE"	21
SEZIONE 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	22
2.1. SCENARIO SOCIO-ECONOMICO DI RIFERIMENTO	22
2.1.1. La congiuntura nell'area Pistoia-Prato.....	22
2.1.1.1. Produzione industriale.....	22
2.1.1.2. Commercio estero	23
2.1.2. Focus: La demografia imprenditoriale.....	24
2.1.2.1. Tendenze settoriali in provincia di Pistoia.....	25
2.1.2.2. Tendenze settoriali in provincia di Prato.....	25
2.1.2.3. Dinamiche per forma giuridica e nati-mortalità	25
2.1.3. L'Intelligenza Artificiale e il futuro del lavoro.....	26
2.2. PROFILO CRIMINOLOGICO DEL TERRITORIO E ATTIVITÀ DI CONTRASTO IN ESSERE.....	28
2.2.1. Il contesto internazionale, europeo e nazionale su corruzione e Stato di diritto	28
2.2.1.1. Il CPI 2024 in Italia	28
2.2.1.2. Il CPI 2024 in Europa	29
2.2.1.3. Il CPI 2024 a livello globale.....	29
2.2.1.4. Lo Stato di diritto	30
2.2.1.5. L'Eurobarometro.....	31
2.2.1.5.1. Atteggiamento delle imprese nei confronti della corruzione nell'UE nel 2025	31
2.2.1.5.2. Atteggiamento dei cittadini nei confronti della corruzione nell'UE nel 2025	32
2.2.2. I fenomeni di criminalità organizzata e di corruzione nel contesto locale di riferimento.....	34
2.2.3. Antiriciclaggio e segnalazioni di operazioni sospette.....	35
2.2.4. Il ruolo del sistema camerale nella lotta all'illegalità	37
INFOGRAFICA SEZIONE 2 "ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO"	39
SEZIONE 3. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	40
3.1. VALORE PUBBLICO: GLI OBIETTIVI STRATEGICI	40
3.1.1. Economicità, efficienza ed efficacia della gestione	45
3.1.2. Piena accessibilità fisica e digitale.....	45
3.1.3. Accessibilità digitale ai servizi	46
3.1.4. Accessibilità fisica.....	47
3.1.5. Efficientamento energetico.....	47
3.1.5.1. Efficientamento energetico sede Prato	48
3.1.5.2. Obiettivi futuri sede Prato	48

3.1.5.3. Efficientamento energetico sede Pistoia.....	48
3.1.5.4. Obiettivi futuri sede Pistoia.....	48
3.1.6. Misure di benessere equo e sostenibile.....	48
3.2. PERFORMANCE OPERATIVA.....	54
3.3. PARI OPPORTUNITÀ.....	56
3.3.1. Iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e conciliazione vita-lavoro per il triennio 2026-2028.....	58
3.4. PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	64
3.5. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	67
3.5.1. I soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione.....	68
3.5.2. La mappatura dei processi.....	73
3.5.3. Valutazione del rischio.....	74
3.5.3.1. Identificazione degli eventi rischiosi.....	75
3.5.3.2. Individuazione delle misure.....	75
3.5.3.3. Analisi del rischio.....	76
3.5.3.4. Ponderazione del rischio.....	78
3.5.3.5. Trattamento del rischio.....	78
3.5.4. Misure di prevenzione.....	79
3.5.4.1. Misure generali.....	79
3.5.4.2. Misure ulteriori (specifiche).....	93
3.5.5. Il monitoraggio.....	97
3.5.6. La Trasparenza.....	98
3.5.6.1. Indicazioni relative al formato dei dati.....	99
3.5.6.2. Accesso civico.....	100
3.5.6.3. Interventi/Giornate della trasparenza.....	100
3.5.7. Relazione sull'attività svolta.....	101
INFOGRAFICA SEZIONE 3 "VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE".....	102

SEZIONE 4. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO..... 103

4.1. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE (RECTIUS A DISTANZA).....	103
4.1.1. L'esperienza della Camera di Commercio.....	104
4.1.2. Finalità e soggetti del lavoro a distanza.....	104
4.1.3. Strategie e obiettivi di sviluppo del lavoro a distanza.....	106
4.1.3.1. Programma di sviluppo.....	106
4.1.4. Condizionalità e fattori abilitanti il lavoro a distanza.....	106
4.1.5. Contributi al miglioramento della performance.....	108
4.2. FABBISOGNI DEL PERSONALE.....	109
4.2.1. Premessa normativa.....	109
4.2.2. La capacità assunzionale.....	111
4.2.3. Dotazione organica.....	113
4.2.4. Capacità assunzionale e spesa del personale.....	117
4.2.4.1. Spesa potenziale massima.....	118
4.2.4.2. Cessazioni dal servizio.....	120
4.2.4.3. I limiti assunzionali.....	123
4.2.5. Piano occupazionale 2026 - 2028.....	125
4.2.5.1. Le assunzioni obbligatorie.....	125
4.2.5.2. Il piano delle assunzioni.....	125
4.2.6. Assunzioni di personale a tempo determinato.....	130
4.3. PIANIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI E DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE.....	132
4.3.1. Indirizzi programmatici del Consiglio Camerale.....	132
4.3.2. Gli obiettivi del programma di formazione per il triennio di riferimento.....	133
4.3.3. Risorse disponibili.....	134

4.3.4. Modalità di erogazione dell'attività formativa.....	134
4.3.5. Valutazione.....	135
4.3.6. I contenuti e le aree di intervento del programma di formazione.....	135
4.3.6.1. Formazione attinente ai processi di lavoro e aggiornamento professionale	136
4.3.6.2. Interventi formativi di riqualificazione e/o riconversione professionale	140
4.3.6.3. Interventi di specializzazione e/o di perfezionamento.....	140
4.3.7. L'aggiornamento e la formazione dei Dirigenti.....	142
INFOGRAFICA SEZIONE 4 "INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO"	145
SEZIONE 5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO.....	146
INFOGRAFICA SEZIONE 5 "MODALITÀ DI MONITORAGGIO"	148

ALLEGATI

- Allegato_1. Mappa estesa dei processi camerali
- Allegato_2. Scheda del Valore Pubblico: obiettivi strategici e performance operativa
- Allegato_3. Scheda di valutazione del rischio dei processi camerali
- Allegato_4. Flussi per l'attuazione degli obblighi di trasparenza