



CAMERA DI COMMERCIO  
AREZZO-SIENA

# RELAZIONE DELLA PERFORMANCE 2025

**Aprile 2026**

# 1. Presentazione della Relazione

La presente Relazione sulla Performance è il documento mediante il quale la Camera di Commercio di Arezzo-Siena illustra ai propri stakeholders di riferimento i risultati ottenuti nel corso del 2025, completando in tal modo il Ciclo di Gestione della Performance con riferimento all'annualità 2025.

Il D.Lgs. n. 150/2009 attribuisce alla Relazione sulla Performance la funzione di evidenziare, a consuntivo, i risultati della performance organizzativa ed individuale rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione e, conseguentemente, di soddisfare e concretizzare i principi della trasparenza.

La Relazione sulla Performance costituisce, pertanto, il rendiconto del Piano della Performance, rappresentando il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi - strategici ed operativi - ed individuali in esso previsti, nonché gli eventuali scostamenti rilevati. Così come espresso nel citato dettato normativo, la Relazione sulla Performance analizza, in particolare, la dimensione economico-finanziaria della performance dell'Ente, in termini di efficienza ed economicità. Allo stesso modo, la Relazione pone l'enfasi sulla esposizione di obiettivi dell'Ente in tema di pari opportunità, ivi compresa la dimensione di genere.

Il presente documento è volto a render conto agli stakeholders, in un'ottica di trasparenza ed accountability, delle risultanze di performance del periodo amministrativo di riferimento.

La Relazione sulla Performance è, pertanto, la sintesi di un processo dinamico, condiviso e partecipato. Tale processo ha previsto, inoltre, un monitoraggio costante degli obiettivi di performance definiti in sede di pianificazione e la conseguente valutazione dei risultati intermedi e finali ottenuti. Il reporting e la valutazione intermedia e finale sono stati alimentati anche dal sistema di benchmarking «Pareto» sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio secondo i dettami dell'art.35, comma 6 del DPR 254/05.

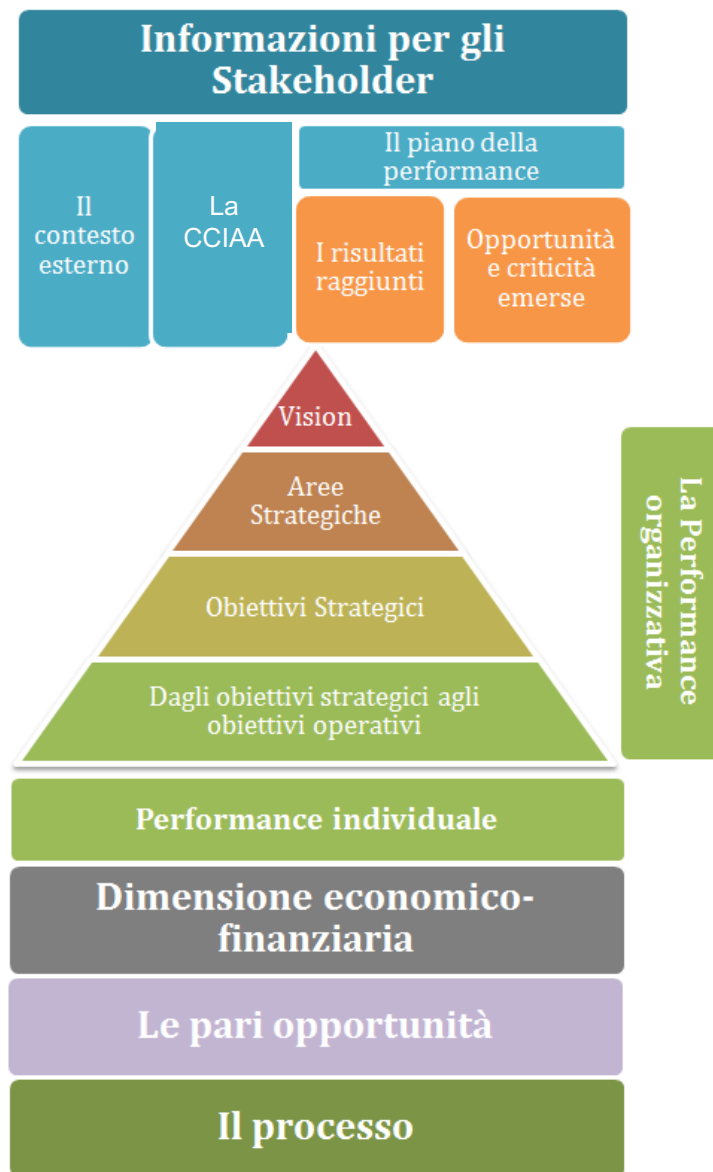
La Relazione sulla Performance 2025 mira a favorire la cultura della trasparenza, illustrando i risultati di performance perseguiti alla luce delle caratteristiche del contesto interno ed esterno che hanno favorito o meno il raggiungimento degli obiettivi prefissati, anche in un'ottica di ottimizzazione dell'efficacia di intervento nel Sistema Locale dell'Area Vasta venutosi a creare a seguito dell'accorpamento realizzato a fine 2018.

Il Segretario Generale f.f.  
Dott. Mario Del Secco

Il Presidente  
Dott. Massimo Guasconi

# 1. Indice

1. Presentazione e indice	pag. 2/3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholders	pag. 4
3. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance	pag. 5
3.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di redazione	pag. 5
3.2 I punti di forza e debolezza del processo	pag. 7
4. Il contesto esterno di riferimento	pag. 8
4.1 La CCIAA di Arezzo-Siena: l'amministrazione	pag. 15
4.2 I risultati raggiunti	pag. 26
4.3 Le criticità e le opportunità	pag. 29
5. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	pag. 30
5.1 Albero della Performance	pag. 31
5.2 Gli obiettivi strategici	pag. 32
5.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi	pag. 42
5.4 Gli obiettivi individuali	pag. 45
6. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità	pag. 47
7. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere	pag. 48
8. Allegati Tecnici	pag. 55



## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholders

La presente sezione illustra, in maniera sintetica e snella, le informazioni di supporto ad una analisi consapevole dei risultati della performance che verranno rappresentati più nel dettaglio nei paragrafi che seguono. I destinatari di tali informazioni sono prevalentemente gli stakeholders esterni, in particolare le imprese ed i cittadini, in quanto beneficiari finali dell'azione dell'ente sul territorio.

Per facilitare la lettura del documento, sono qui proposte informazioni di sintesi circa il contesto esterno nel quale si è svolta l'attività dell'ente, i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'amministrazione, i risultati finali raggiunti e le principali criticità o elementi di merito che si sono manifestati nel corso del 2025.

Essendo la Relazione sulla Performance un documento consuntivo rispetto al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (2025-2027), si rimanda a quest'ultimo per una analisi approfondita e preventiva delle informazioni integrative sinteticamente illustrate di seguito.

Nelle amministrazioni pubbliche il concetto di performance è stato introdotto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, che ha disciplinato il ciclo della performance.

Le diverse fasi in cui si articola il ciclo della performance consistono nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi, nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse, nel monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, nell'utilizzo dei sistemi premianti.

Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

L'assetto definito dal decreto legislativo 150 del 2009, individua un duplice livello di presidio dell'implementazione del ciclo della performance.

A livello nazionale esso è stato attribuito alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni (CiVIT), poi divenuta Autorità Nazionale Anticorruzione.

Il decreto legge n. 90 del 2014 (convertito nella legge n. 114/2014) ha trasferito tale competenza al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

A livello della singola amministrazione è stata prevista l'istituzione di un Organismo indipendente di valutazione (OIV), con il compito di promuovere, garantire, monitorare, validare e controllare la correttezza dei processi relativi al ciclo della performance.

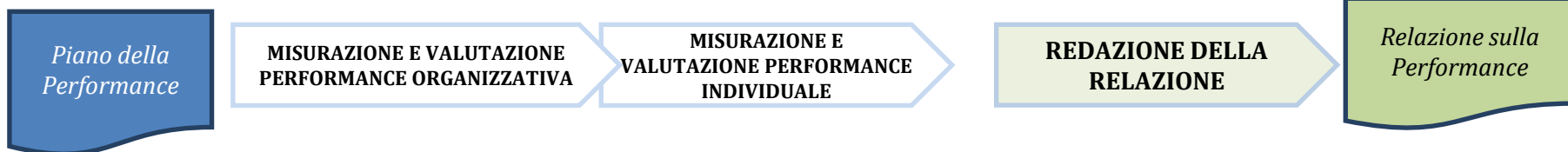
Il Portale della Performance è la piattaforma dedicata al ciclo della performance.

**Il Piano integrato di attività e organizzazione 2025/2027** è accessibile al seguente link:

**[https://www.as.camcom.it/sites/default/files/contenuto\\_redazione/modifica\\_piao\\_2025\\_2027\\_.pdf](https://www.as.camcom.it/sites/default/files/contenuto_redazione/modifica_piao_2025_2027_.pdf)**

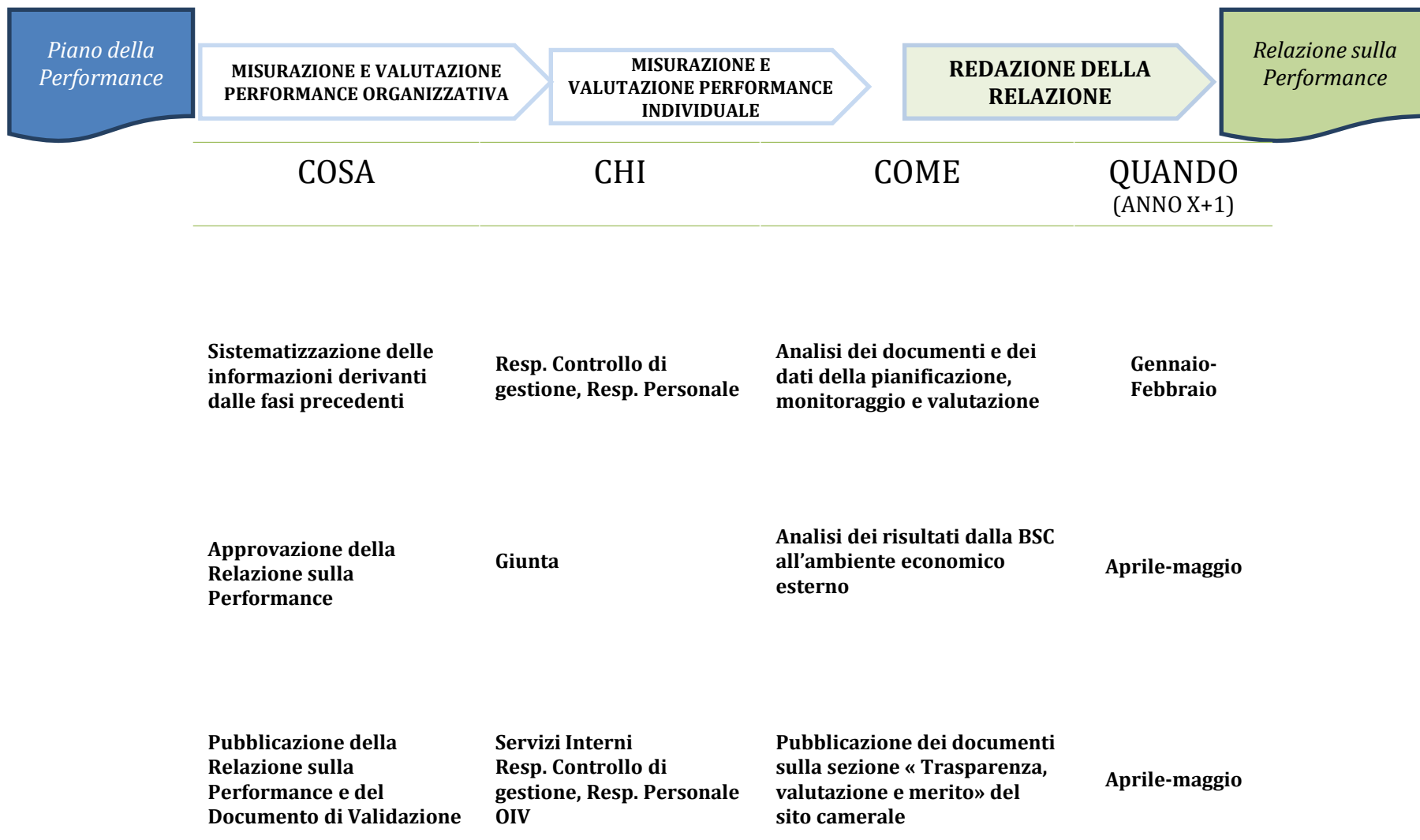
### 3. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

#### 3.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di redazione



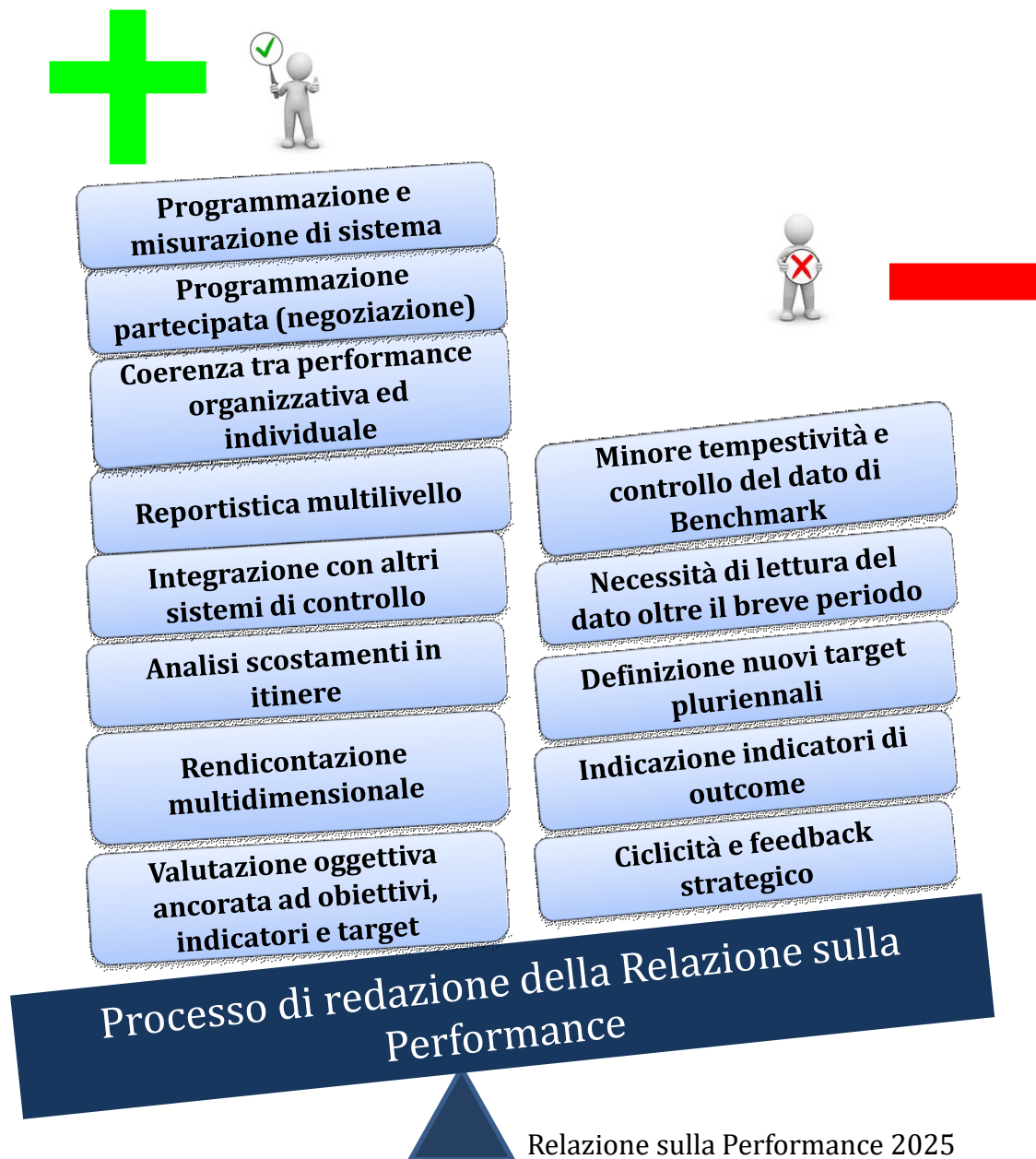
COSA	CHI	COME	QUANDO (ANNO X)
Reporting intermedio della performance organizzativa	Resp. Personale, Resp. Controllo di gestione	Cruscotto di ente/Report: evidenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Quadrimestre
Misurazione intermedia dei risultati di performance individuale	Elevate professionalità, Personale, Dirigenti, Resp. Personale	Rilevazione dei dati	Quadrimestre
Valutazione sui risultati intermedi	Responsabile del controllo di gestione, Resp. Personale, Dirigenti, Elevate professionalità.	Colloqui per valutare le cause di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi	Quadrimestre
Bilancio preconsuntivo	Responsabile ragioneria e provveditorato	Rilevazione delle risultanze gestionali al 31/12 dell'anno x (in attesa di approvazione del Conto Consuntivo entro il 30/06 anno x+1)	Dicembre

### 3.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di redazione



## 3.2 I punti di forza e debolezza del Ciclo di Gestione della Performance

La Relazione sulla Performance costituisce l'elemento di sintesi del ciclo di gestione della performance con riferimento ad un periodo amministrativo e, allo stesso tempo, è l'elemento di analisi per dare il via ad azioni migliorative e correttive future. In tale ottica, sono qui elencati i punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il ciclo di gestione della performance per l'anno 2025.



## 4. Il contesto esterno di riferimento

### L'economia toscana

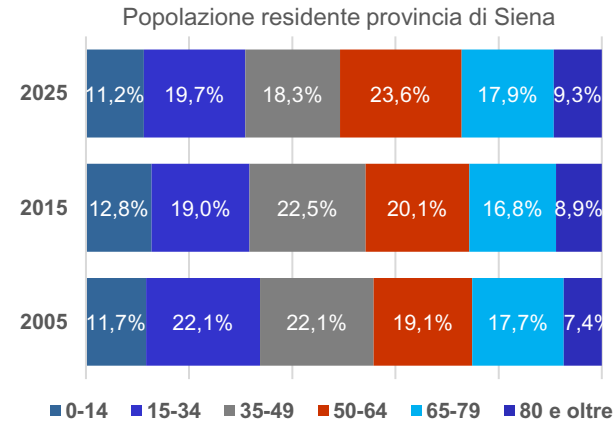
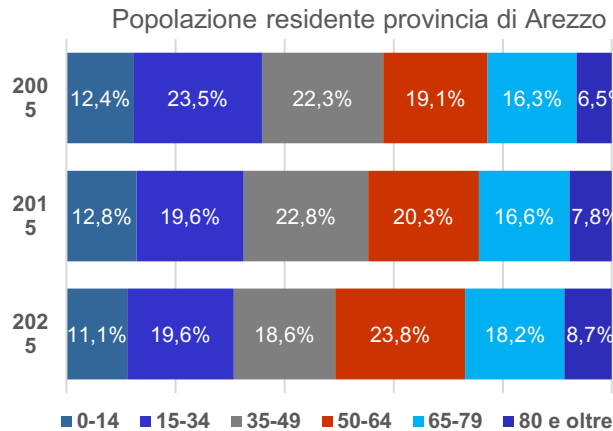
Le stime IRPET indicano per la Toscana un PIL in aumento di circa lo 0,8% nel 2025, mentre nel 2026 la crescita regionale è prevista intorno allo 0,7%.

L'impulso principale all'espansione dell'attività economica proviene dalla domanda interna. In particolare, i consumi delle famiglie risultano determinanti per la crescita regionale. A sostenerli concorrono l'aumento del reddito disponibile – favorito dalla tenuta del mercato del lavoro – e la dinamica delle retribuzioni, che ha sostenuto la massa salariale. Contribuisce inoltre anche il raffreddamento dell'inflazione, che ha ridotto l'erosione del potere d'acquisto, pur con una propensione al risparmio ancora elevata.

È invece modesto il contributo alla crescita della spesa delle amministrazioni pubbliche e degli investimenti. Il contributo del saldo estero (export meno import) resta leggermente negativo (-0,1%), sebbene meno penalizzante rispetto al quadro nazionale.

Nel mercato del lavoro l'occupazione dipendente continua a crescere e il saldo tra avviamenti e cessazioni rimane complessivamente positivo. Tuttavia la dinamica espansiva mostra un rallentamento riconducibile ad una riduzione delle nuove assunzioni. Le tendenze non sono omogenee tra i settori: in particolare, il manifatturiero evidenzia segnali di contrazione, più marcati nelle produzioni legate al comparto moda.

In aumento il ricorso agli strumenti di integrazione salariale, con un chiaro spostamento dalla gestione ordinaria a quella straordinaria, quasi interamente riconducibile ai contratti di solidarietà difensivi. Questa dinamica segnala un passaggio di natura più strutturale, connesso a processi di riorganizzazione industriale e alla necessità di preservare, in un contesto congiunturale via via più problematico e complesso, i livelli occupazionali.



## 4. Il contesto esterno di riferimento

### Caratteristiche strutturali dell'area vasta

Nel complesso, nelle province di Arezzo e Siena risiedono circa 593mila abitanti, con una tendenza negativa pluriennale quasi ininterrotta in entrambe le province: negli ultimi dieci anni, dal 2015 al 2025, la popolazione residente è diminuita di 12.466 unità in provincia di Arezzo (-3,6%) e di 10.452 unità in quella di Siena (-3,9%).

Oltre alla tendenza complessiva, nelle due province emerge con chiarezza un fenomeno che interessa, con varie intensità tutto il Paese, quello dell'invecchiamento della popolazione: il peso delle classi di età più giovani diminuisce progressivamente, accompagnato da un progressivo aumento di quello delle classi intermedie ed anziane. Cresce, invece, nel lungo periodo la popolazione residente straniera: dal 2005 al 2025 si è registrato un incremento di 32.450 unità nell'area vasta Arezzo-Siena (+95,8%), che si è manifestata soprattutto nel primo decennio (2005-2015), mentre nel periodo 2015-2025 si sono manifestati segnali di rallentamento (-414 unità, -0,6%).

	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena
Comuni	36	35	71
Superficie (km <sup>2</sup> )	3.233	3.821	7.054
Popolazione residente 1/1/2025	333.240	259.460	592.700
Densità abitativa	103,1	67,9	84,0
Popolazione in età attiva (15-64)	206.667	159.800	366.467
Popolazione straniera	36.112	30.217	66.329
Val. aggiunto nominale 2025 (milioni €) <sup>(1)</sup>	11.273	8.976	20.249
Val. aggiunto reale 2025 (var. % su 2024) <sup>(1)</sup>	+0,5%	+0,03%	+0,3%
Valore aggiunto pro capite	33.841	34.562	34.157
Esportazioni 2025 (milioni €)	18.524	4.549	23.073
Saldo bil. commerciale 2025 (milioni €)	4.906	3.389	8.295
Imprese registrate 31/12/2025	35.023	27.133	62.156
- di cui giovanili	2.403	1.832	4.235
- di cui femminili	8.282	6.639	14.921
- di cui straniere	5.234	3.006	8.240
Imprese attive 31/12/2025	31.054	23.988	55.042
Tasso di occupazione 2025 (15-64 anni)	70,7%	71,5%	-
Tasso di disoccupazione 2025 (15-64 anni)	2,9%	3,2%	-
Turisti (presenze totali, dati provvisori) 2025	1.772.252	5.385.710	7.157.962
Credito (prestiti bancari, milioni €)	7.857	6.927	14.784
- di cui alle imprese	4.336	3.108	7.444

*Indicatori demografici popolazione e imprese*

## 4. Il contesto esterno di riferimento

Il sistema economico dell'area è caratterizzato dalla presenza di un totale di 62.156 imprese registrate, di cui 55.042 attive: il 56,3% ha sede nella provincia di Arezzo ed il restante 43,7% in quella di Siena.

La metà del tessuto economico è costituito da imprese individuali (50,5%, 31.374 aziende), seguono le società di capitali (29,7%, 18.455 aziende), imprese di persone (17,6%, 10.957 aziende) e altre forme (2,2%, 1.370 aziende). Nel corso degli ultimi anni si registra una tendenza abbastanza regolare verso una maggiore strutturazione delle imprese, con un numero crescente di imprese di capitali che si affiancano ad una flessione in particolare delle società di persone.

Dal punto di vista settoriale, il commercio è il comparto più numeroso (20% del totale), seguito dall'agricoltura (17,9%), dai servizi alle imprese (15,2%), dalle costruzioni (15%), dal manifatturiero (11,2%), e dal turismo-ristorazione (8,9%).

I dati degli "Scenari delle economie locali" di Prometeia forniscono una stima della ricchezza prodotta: nell'Area vasta viene stimato nel 2025 un valore aggiunto complessivo di oltre 17,8 miliardi di euro: in provincia di Arezzo viene generato il 55,9% del v.a. complessivo (+0,5% sul 2024) ed in quella di Siena il restante 44,1% (+0,03% sul 2024).

Il valore aggiunto pro-capite risulta però più elevato in provincia di Siena: 34.562 euro, contro i 33.841 di Arezzo, con una forbice che, comunque, si sta riducendo negli ultimi anni.

Diversa è anche la composizione del valore aggiunto generato nelle due province: in analogia con la specializzazione settoriale evidenziata, in provincia di Arezzo, pur con un 61,1% del valore aggiunto generato dal terziario, il peso del settore industriale (30%) è decisamente più importante rispetto a quello riscontrabile in quella di Siena (17%), dove invece assume un peso ancora più importante il terziario (72,4%) ed in misura minore l'agricoltura (5,3% contro 3,1% di Arezzo). Quasi equivalente, infine il peso del comparto dell'edilizia.

*Imprese registrate per settore di attività (% sul totale)*

	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena
Agricoltura e attività connesse	16,0%	20,4%	17,9%
Manifatturiero	14,2%	8,3%	11,6%
Costruzioni	16,1%	13,7%	15,0%
Commercio	20,9%	18,9%	20,0%
Turismo-ristorazione	7,2%	11,1%	8,9%
Trasporti e Spedizioni	1,7%	1,9%	1,8%
Assicurazioni e Credito	2,4%	2,5%	2,5%
Servizi alle imprese	14,5%	16,2%	15,2%
Altri settori	7,0%	6,9%	7,0%
Totale Imprese Classificate	100,0%	100,0%	100,0%

*Imprese registrate per forma giuridica*

	Arezzo	Siena	Area vasta
Società di capitale	10.385	8.070	18.455
Società di persone	5.559	5.398	10.957
Imprese individuali	18.377	12.997	31.374
Altre forme	702	668	1.370
<b>Totale</b>	<b>35.023</b>	<b>27.133</b>	<b>62.156</b>

## 4. Il contesto esterno di riferimento

Il sistema degli indicatori messi a disposizione dall'indagine ISTAT sulle Forze di lavoro relativa al 2025, mostra che il tasso di occupazione (rapporto tra gli occupati e la corrispondente popolazione di riferimento) in provincia di Arezzo si attesta al 70,7%, in aumento di 0,4 punti percentuali rispetto al 2024, mentre quello di Siena è leggermente più alto (71,5%) sebbene in flessione di 0,2 punti percentuali.

Il tasso di disoccupazione (rapporto tra le persone in cerca di occupazione e le corrispondenti forze di lavoro) migliora sensibilmente nell'area aretina (dal 4,2% del 2024 al 2,9% del 2025), mentre peggiora di poco nell'area senese (dal 3% del 2024 al 3,2% del 2025).

Il consuntivo dell'anno 2025 del **commercio estero** ci indica che l'area vasta Arezzo-Siena ha esportato complessivamente oltre 23 miliardi ed importato circa 14,8 miliardi di euro, con un saldo della bilancia commerciale con l'estero di 8,3 miliardi di euro. Si tratta del risultato migliore a livello regionale, superiore anche ai 7 miliardi di euro della provincia di Firenze.

Entrando nel dettaglio, la composizione dei dati complessivi non è omogenea: la provincia di Arezzo genera rispettivamente il 92,1% dell'import complessivo dell'area, l'80,3% dell'export ed il 59,1% del saldo, la provincia di Siena il 7,9% dell'import, il 19,7% dell'export ed il 40,9% del saldo.

	Importazioni	Esportazioni	Saldo 2025	Var. % export su 2024
<b>Arezzo</b>	13.617.106.675	18.523.581.254	4.906.474.579	19,3%
<b>Firenze</b>	27.180.382.700	34.253.837.730	7.073.455.030	41,4%
<b>Grosseto</b>	282.782.609	388.147.692	105.365.083	-17,9%
<b>Livorno</b>	6.209.508.278	1.695.944.773	-4.513.563.505	-5,4%
<b>Lucca</b>	2.324.556.195	5.398.680.257	3.074.124.062	-2,6%
<b>Massa-Carrara</b>	951.860.734	3.162.755.647	2.210.894.913	50,4%
<b>Pisa</b>	2.145.820.767	3.393.876.112	1.248.055.345	2,0%
<b>Pistoia</b>	1.100.824.607	1.749.507.585	648.682.978	2,0%
<b>Prato</b>	1.614.102.807	3.196.702.030	1.582.599.223	0,9%
<b>Siena</b>	1.160.322.472	4.549.104.875	3.388.782.403	-9,9%
<b>Toscana</b>	56.587.267.844	76.312.137.955	19.724.870.111	21,3%
<b>Italia</b>	592.451.422.369	643.153.265.742	50.701.843.373	3,3%

## 4. Il contesto esterno di riferimento

I dati provvisori relativi all'andamento del **turismo** nell'anno 2025 sono caratterizzati da luci e ombre: nell'ultimo anno il numero dei **turisti** che hanno soggiornato nell'area vasta si è attestato a oltre 2,8 milioni di persone, in flessione dello 0,3% rispetto al 2024 ma in crescita del 30,5% nell'ultimo decennio. Analizzando il dettaglio delle due province emerge che nell'area aretina hanno soggiornato oltre 672 mila turisti (23,7% del totale), in aumento dell'1,1% rispetto al 2024 e del 49,5% rispetto al 2015. L'area senese ha registrato invece circa 2,2 milioni di arrivi (76,3% del totale), in diminuzione dello 0,8% rispetto al 2024 ma in crescita del 25,6% nell'ultimo decennio.

Analizzando i numeri delle presenze, osserviamo che a livello di area vasta sono stati registrati circa 7,2 milioni di **pernottamenti**, il 24,8% in provincia di Arezzo ed il 75,2% in quella di Siena. Al contrario di quanto osservato per i turisti, in questo caso entrambi i territori sono in flessione rispetto allo scorso anno (-2,1% Arezzo e -1,4% Siena), a testimonianza di una tendenza che vede diminuire la durata media dei soggiorni: nel decennio 2015-2025 ad Arezzo si è passati da 2,9 a 2,6 giorni, mentre a Siena da 3 a 2,5 giorni.

Ampiamente positivo, invece il bilancio dei pernottamenti nell'ultimo decennio: l'area aretina mostra una crescita del 76,1%, mentre quella senese registra un +21,9%.

I dati pubblicati da Banca d'Italia, forniscono una fotografia della situazione creditizia delle due province. Sul fronte del risparmio nell'area vasta risultano complessivamente circa 17 miliardi di **depositi**, di cui 9,5 in provincia di Arezzo (+2% annuo) e 7,5 in quella di Siena (-0,2%).

Sul fronte del credito erogato, l'ammontare complessivo dei **prestiti** si attesta a 14,8 miliardi di euro di cui 7,9 in provincia di Arezzo (+2%) e 6,9 miliardi di euro in quella di Siena (-1%).

I prestiti erogati alle imprese si sono attestati nel complesso a 4,3 miliardi in provincia di Arezzo e a 3,1 miliardi in quella di Siena. La variazione a 12 mesi mostra una crescita dell'1,9% delle erogazioni in provincia di Arezzo, di cui beneficiano però esclusivamente le imprese medio-grandi (+3,5%) mentre per le piccole imprese si ha una flessione del 5,4%. In provincia di Siena si registra una decisa flessione del 4,7% dei prestiti al complesso delle imprese, che colpisce sia le imprese medio-grandi (-3,8%) che le piccole (-7,1%) seppure in misura diversa.

L'art. 10 della Legge 7.8.2015, n. 124, in materia di delega al Governo per la riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche ha stabilito i principi ed i criteri direttivi per la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio.

Il decreto legislativo 25.11.2016, n. 219, attuativo della suddetta legge, ha ridefinito le funzioni svolte dalle camere di commercio:

- pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Repertorio economico amministrativo e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio ed all'esercizio delle attività dell'impresa, nonché funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;
- tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificamente previste dalla legge;
- sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero;
- valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero;
- competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa nonché supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali;
- orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL attraverso in particolare:
  - ✓ la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, ivi compresi i diritti di segreteria a carico delle imprese, del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'articolo [1, comma 41](#) della [legge 13 luglio 2015 n. 107](#), sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali;
  - ✓ la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;
  - ✓ il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;
  - ✓ il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università;
- assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza da realizzare in regime di separazione contabile, limitatamente a quelle strettamente indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali del sistema camerale, e non possono essere finanziate al di fuori delle previsioni di cui all'art. 18 - comma 1 lettera b) - della Legge 580/1993 (proventi derivanti dalla gestione di attività e dalla prestazione di servizi e di natura patrimoniale);

- attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati stipulate compatibilmente con la normativa europea; dette attività riguardano, tra l'altro, gli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie. Le stesse possono essere finanziate con le risorse di cui all'art. 18, - comma 1, lettera a) - della Legge 580/1993 (diritto annuale), esclusivamente in cofinanziamento con oneri a carico delle controparti non inferiori al 50%.

E' inoltre intervenuto il decreto del 7 marzo 2019 – in vigore dal 1° maggio 2019 – con cui sono stati individuati i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche individuate dal comma 2 dell'articolo 2 della legge n. 580 del 1993, così come sostituito dall'art. 1, comma 1, lett. b), n. 2, D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 219.

Tra tali servizi sono riportati: la gestione del Registro delle imprese; la gestione del SUAP e del fascicolo elettronico d'impresa; la gestione dei servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio; informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti; la gestione delle sanzioni amministrative; la gestione di servizi inerenti la metrologia legale; la tenuta del registro nazionale dei protesti; i servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi; la rilevazione dei prezzi/tariffe e Borse merci; la tutela della proprietà industriale; i servizi di informazione, formazione e assistenza all'export; la gestione dei servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese; servizi connessi all'agenda digitale; la tenuta dell'Albo gestori ambientali.

Con riferimento alle funzioni promozionali, secondo quanto stabilito al comma 2 dell'art. 1, le Camere di commercio dovranno svolgere in modo prioritario, le attività relative a:

- iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura;
- iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa;
- qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni.

A supporto e promozione del sistema economico interprovinciale, la Camera di Arezzo–Siena opera in una logica sistemica, proseguendo il consolidato percorso delle Camere accorpate nella valorizzazione delle peculiarità dei due territori e provvede ogni anno ad elaborare, in collaborazione con gli stakeholders, nuove politiche e strategie tese a valorizzare al meglio le risorse dell'Ente a sostegno della comunità economica locale.

La governance territoriale è tesa ad implementare e sviluppare il costante rapporto e la condivisione di obiettivi con i principali interlocutori istituzionali e del tessuto economico. Le camere di commercio rappresentano, infatti, un punto di incontro tra imprese e cittadini, tra imprese e mercato, tra imprese e Istituzioni, ricoprendo un ruolo di assoluto rilievo nella vita economica del territorio, all'interno del quadro istituzionale, economico e sociale.

Tale impostazione di relazioni, attività ed operatività si è concretizzata nell'anno 2023 con la partecipazione, in partnership con soggetti istituzionali ed attori del sistema economico, a numerosi progetti proposti in ambito comunitario, nazionale, regionale e locale, finalizzati ad apportare valore aggiunto al territorio.

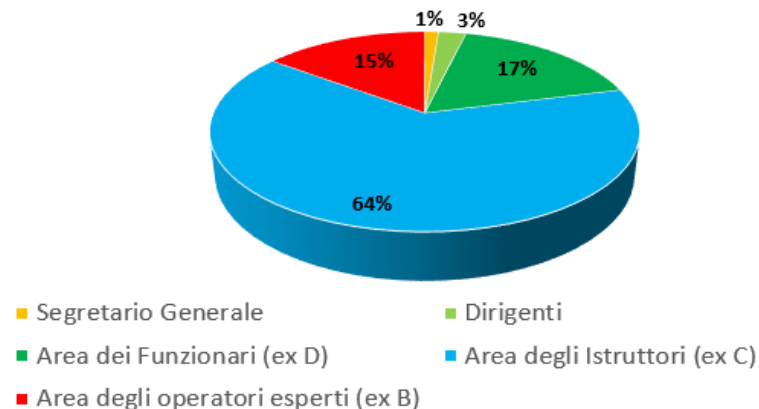
Una particolare attenzione è stata riservata alle iniziative proposte nell'ambito del sistema camerale, anche al fine di dare continuità alle attività inerenti la transizione digitale ed ecologica, l'accrescimento delle competenze trasversali, l'internazionalizzazione, lo start-up d'impresa, che sono state oggetto di progettualità significative nel periodo più recente, anche in un'ottica di sviluppo sostenibile.

## 4.1 La Camera di Commercio di Arezzo Siena: l'amministrazione

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

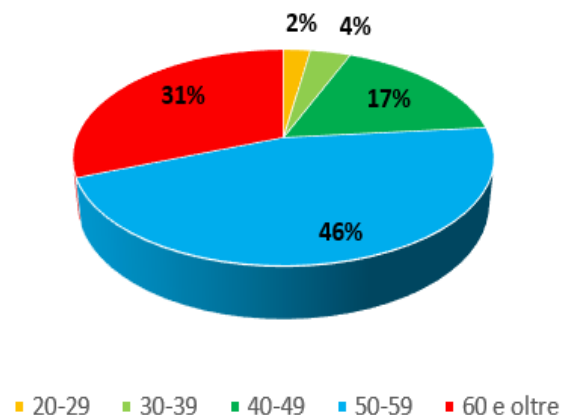
Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2025)			
AREA	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena
Segretario Generale	1	0	1
Dirigenti	1	1	2
Area dei Funzionari (ex D)	6	8	14
Area degli Istruttori (ex C)	28	24	52
Area degli operatori esperti (ex B)	5	7	12
Area degli operatori (ex A)	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>81</b>
Dirigenti: compreso 1 dipendente in aspettativa			
Funzionari: compreso 1 dipendente in aspettativa			
Istruttori: compreso 1 dipendente in aspettativa			

Composizione del personale per categoria al 31/12/2025



Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2025)			
Per Classi d'età	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena
20-29	1	1	2
30-39	1	2	3
40-49	6	8	14
50-59	21	16	37
60 e oltre	12	13	25
<b>Totale</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>81</b>
Arezzo 60 e oltre: compresi 2 dipendente in aspettativa			
Siena 50-59: compreso 1 dipendente in aspettativa			

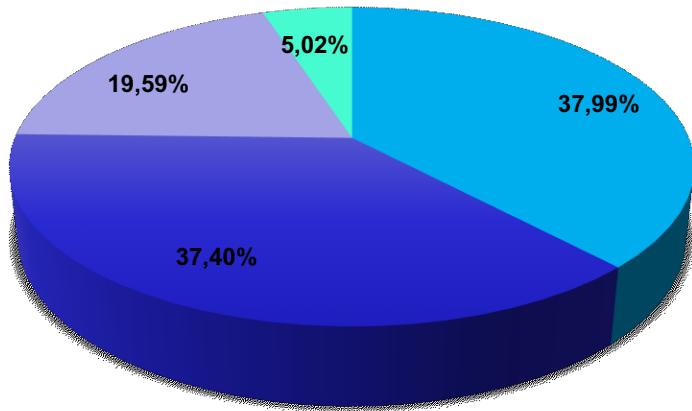
Composizione del Personale per classi di età al 31/12/2025



## 4.1 La Camera di Commercio di Arezzo Siena: l'amministrazione

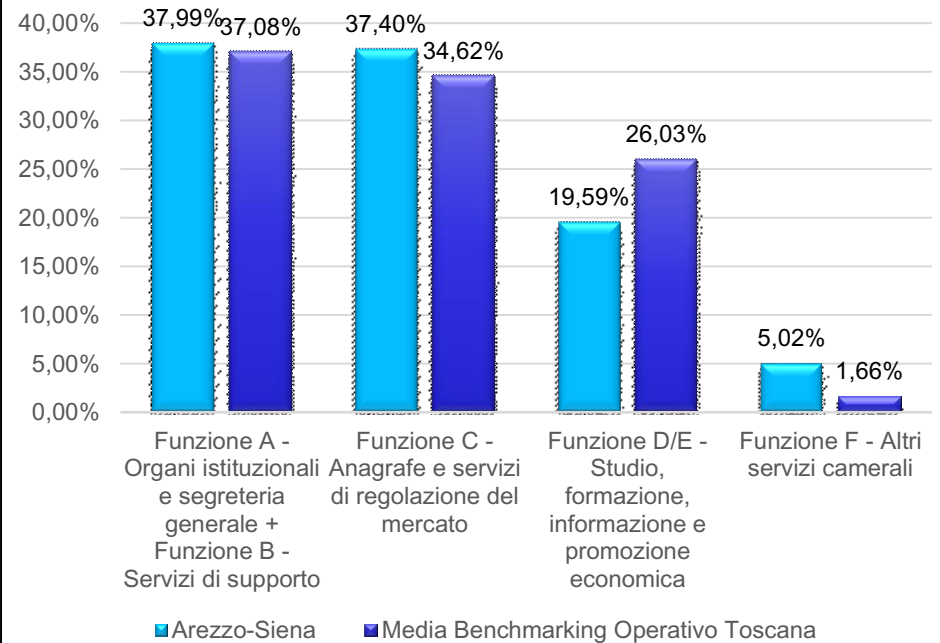
Per Funzione anno 2025	Arezzo-Siena	Media Benchmarking Operativo Toscana
Funzione A - Organi istituzionali e segreteria generale + Funzione B - Servizi di supporto	37,99%	37,08%
Funzione C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	37,40%	34,62%
Funzione D/E - Studio, formazione, informazione e promozione economica	19,59%	26,03%
Funzione F - Altri servizi camerali	5,02%	1,66%

**Incidenza del personale per funzioni**



- Funzione A - Organi istituzionali e segreteria generale + Funzione B - Servizi di supporto
- Funzione C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato
- Funzione D/E - Studio, formazione, informazione e promozione economica
- Funzione F - Altri servizi camerali

**Confronto incidenza % del personale con media CCIAA della Toscana**



## 4.1 La Camera di Commercio di Arezzo Siena: l'amministrazione

### DATI RELATIVI ALLA DISTRIBUZIONE DEI PREMI COLLEGATI ALLA PERFORMANCE

(art. 20 del D. Lgs. 33/2013)

**ANNO 2024**

#### PERSONALE NON DIRIGENZIALE

Valutazione Conseguita	100	99-90	89-80	69-60	59-50
Grado differenziazione premialità	12,31%	86,26%	1,43%	0,00%	0,00%

#### PERSONALE TITOLARE DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Valutazione Conseguita	100
Grado differenziazione premialità	100%

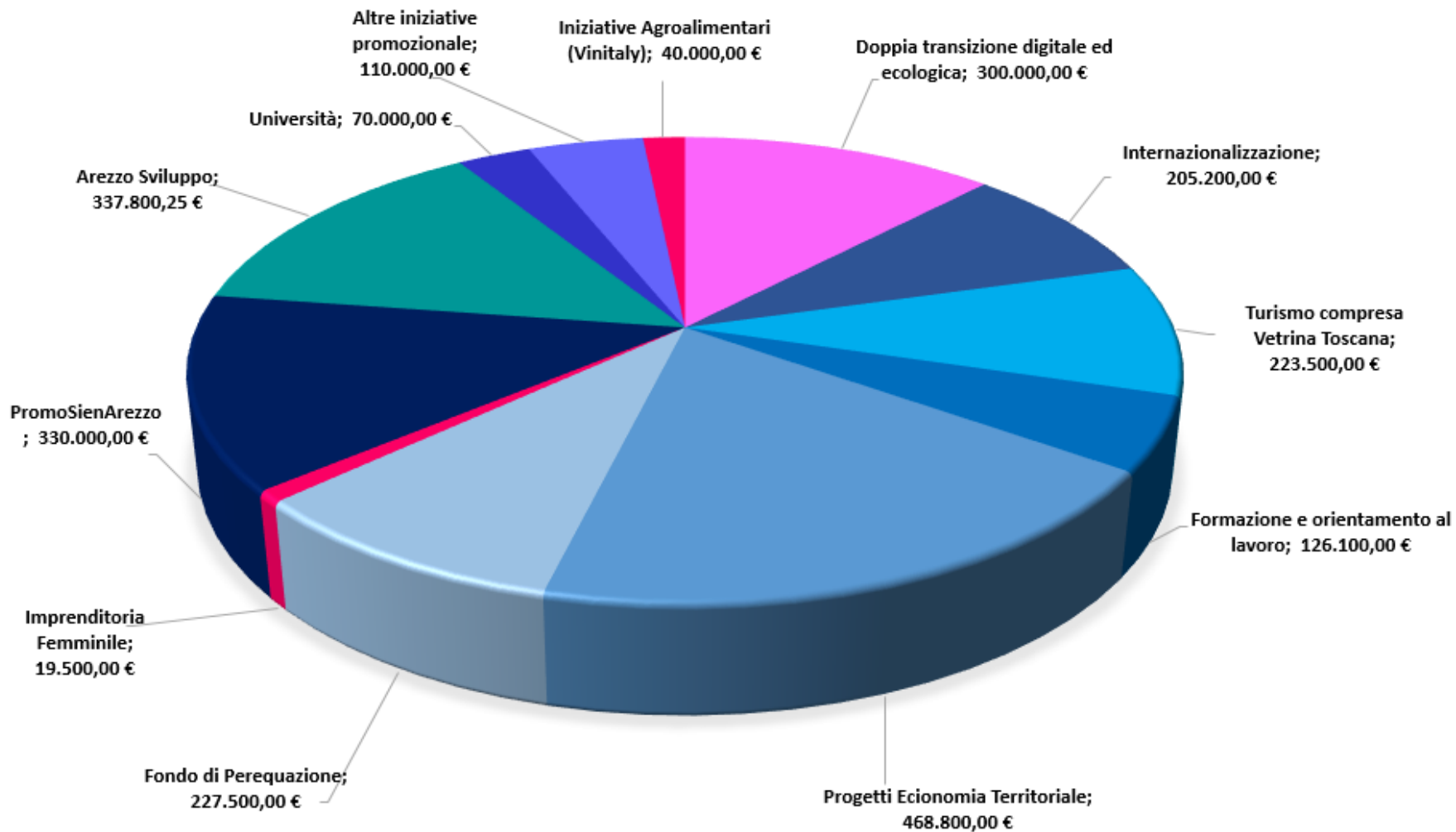
#### PERSONALE DIRIGENTE

Valutazione Conseguita	100-90
Grado differenziazione premialità	100%

Nota: i dati relativi alla produttività 2025 e relativo grado di differenziazione della premialità non sono al momento disponibili

## 4.1 La Camera di Commercio di Arezzo Siena: l'amministrazione

### L'utilizzo delle risorse finanziarie in termini di interventi economici



# 4.1 La Camera di Commercio di Arezzo Siena: l'amministrazione

## LE STRUTTURE

Per svolgere al meglio i propri molteplici compiti, la Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha operato come parte di un sistema di rete inter-istituzionale ed ha mirato a mantenere, consolidare e sviluppare collaborazioni con le altre istituzioni pubbliche, con le associazioni di categoria, con il sistema territoriale e delle imprese e per costruire nel tempo rapporti che si fondano sulla trasparenza. A tal fine si è impegnata per garantire una presenza nelle sedi dove si discutono le politiche economiche territoriali e dove si progettano le azioni per accrescere la competitività del sistema locale, mettendo a disposizione dei progetti di sviluppo del territorio risorse finanziarie. Le linee di azione locale non possono essere disgiunte da un'opera di intervento largamente condivisa a livello nazionale; l'agire della Camera di Commercio, anche se indirizzato sulla base delle proprie peculiarità locali, deve infatti essere caratterizzato da un'ampia condivisione, in modo da perseguire quegli interessi di carattere generale che costituiscono l'obiettivo primario del sistema camerale. La scelta di svolgere un ruolo attivo nell'ambito di uno scenario di rete inter-istituzionale è funzionale a potenziarne l'azione, grazie ad un dialogo privilegiato evitando la dispersione delle risorse. Secondo tale filosofia di intervento, la Camera di Commercio di Arezzo-Siena attiva rapporti e relazioni con una pluralità di soggetti come di seguito rappresentato e si articola fisicamente sul territorio per fornire al meglio i propri servizi all'utenza.



**Conferma dell'accreditamento alla Norma UNI EN ISO 9001:2015 come Agenzia Formativa presso la Regione Toscana e come ente terzo presso l'Ordine Nazionale dei Giornalisti**

**PROGETTO @PPRENDO: Coordinamento come capofila dei Corsi per Apprendisti (40 Corsi - 360 Lavoratori)**

## **4 CORSI DI FORMAZIONE ISTITUZIONALE ABILITANTE DOVUTA PER LEGGE**

-Agenti e Rappresentanti di Commercio 2024/25 - in presenza e streaming - 18 utenti

-Agenti di Affari in mediazione – approfondimento per l'esame Quote societarie- in presenza e streaming - 12 utenti

-Agenti di Affari in mediazione - ramo beni immobili - in presenza e streaming - 18 utenti

-Agenti di Affari in mediazione - ramo beni immobili 2025-2026 - in presenza e streaming - 24 utenti

## **1 CORSO DI FORMAZIONE PER ORDINE DEI GIORNALISTI**

Funzioni e attività per la comunicazione del Corecom della Toscana - in streaming- 32 utenti

## **4 CORSI PER PROFESSIONISTI A SOSTEGNO DELLE PMI \_ Le "nuove" PMI: questioni e opportunità**

La società a responsabilità limitata PMI: tecniche di finanziamento e opportunità - in streaming - 22 utenti

La gestione delle società senza patrimonio netto: vecchi e nuovi problemi in tema di capitale sociale e responsabilità - in streaming - 27 utenti

Risorse umane e profili fiscali nel trasferimento dell'azienda dentro e fuori dalla crisi d'impresa - in streaming - 26 utenti

La sostenibilità nelle PMI non quotate - in streaming - 26 utenti

## **2 CORSI DI FORMAZIONE PER LA CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA**

1 Corso formazione per il Personale in tema "Anticorruzione e codice di comportamento" - 68 utenti

1 Corso "Concorso procedura selettiva tra l'area operatori tecnici ed area istruttori" - 4 utenti

**11  
CORSI  
277  
UTENTI**



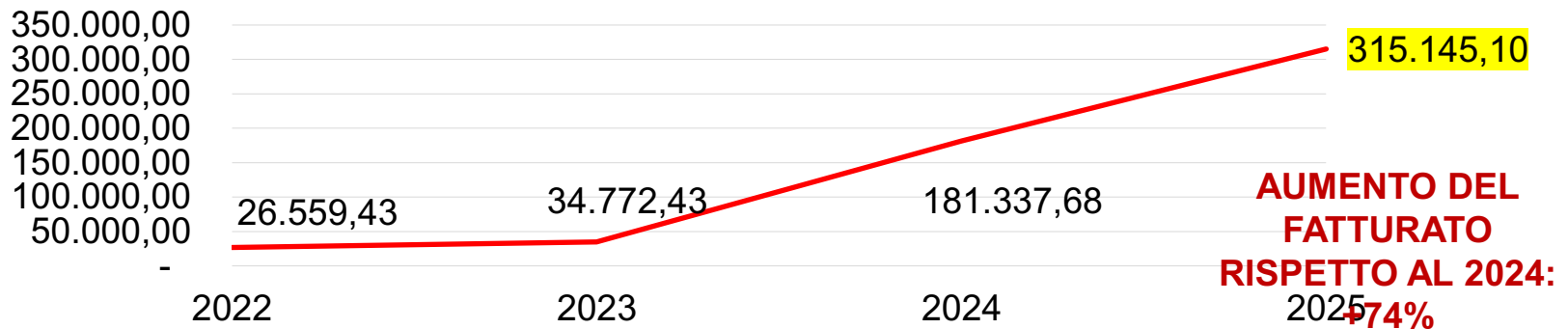
**Arezzo Sviluppo**

Azienda Speciale  
della Camera di Commercio  
Arezzo-Siena

## AREZZO SVILUPPO - Attività del Laboratorio SAGOR 2025

- **Attività di marcatura CCM con n. 71.389 Pezzi marchiati**
- **N° 4.102 Analisi effettuate di cui 645 per gli Uffici Metrici**
- **Ditte associate anno 2025 n° 19 di cui n° 12 in Certificazione aggiuntiva**
- **Conferma dell'accreditamento alla norma UNI EN ISO 17025 del Laboratorio SAGOR**

Andamento fatturato Laboratorio SAGOR 2022 - 2025



# PROMOSIENAREZZO - Attività 2025

PromoSienArezzo ha organizzato la partecipazione delle aziende di Arezzo e Siena a 12 fiere internazionali, in collaborazione con ICE, coinvolgendo 92 imprese.

Sono state promosse 12 iniziative con la GDO e 3 di e-commerce, realizzate grazie agli accordi ICE con la distribuzione internazionale. Hanno partecipato 95 aziende (49 Arezzo, 46 Siena).

**11**  
**seminari formativi rivolti**  
**alle imprese del**  
**territorio**

- **export**
- **fiscalità internazionale**
- **procedure doganali**

**100 imprese partecipanti**

- **48 da Arezzo**
- **52 da Siena**

## **PROGETTI SPECIALI:**

### **Export Front Desk**

**Realizzato con ICE e CCIAA Arezzo-Siena, 6 aziende coinvolte**

### **Sostegno all'export (FNP Unioncamere)**

**38 aziende partecipanti (21 nuove, 17 accompagnate all'estero dopo formazione)**

### **Progetto OCM Vino Paesi Terzi**

**11 aziende coinvolte in attività promozionali in USA, Canada, Cina e Svizzera**

### **Arte nel Calice**

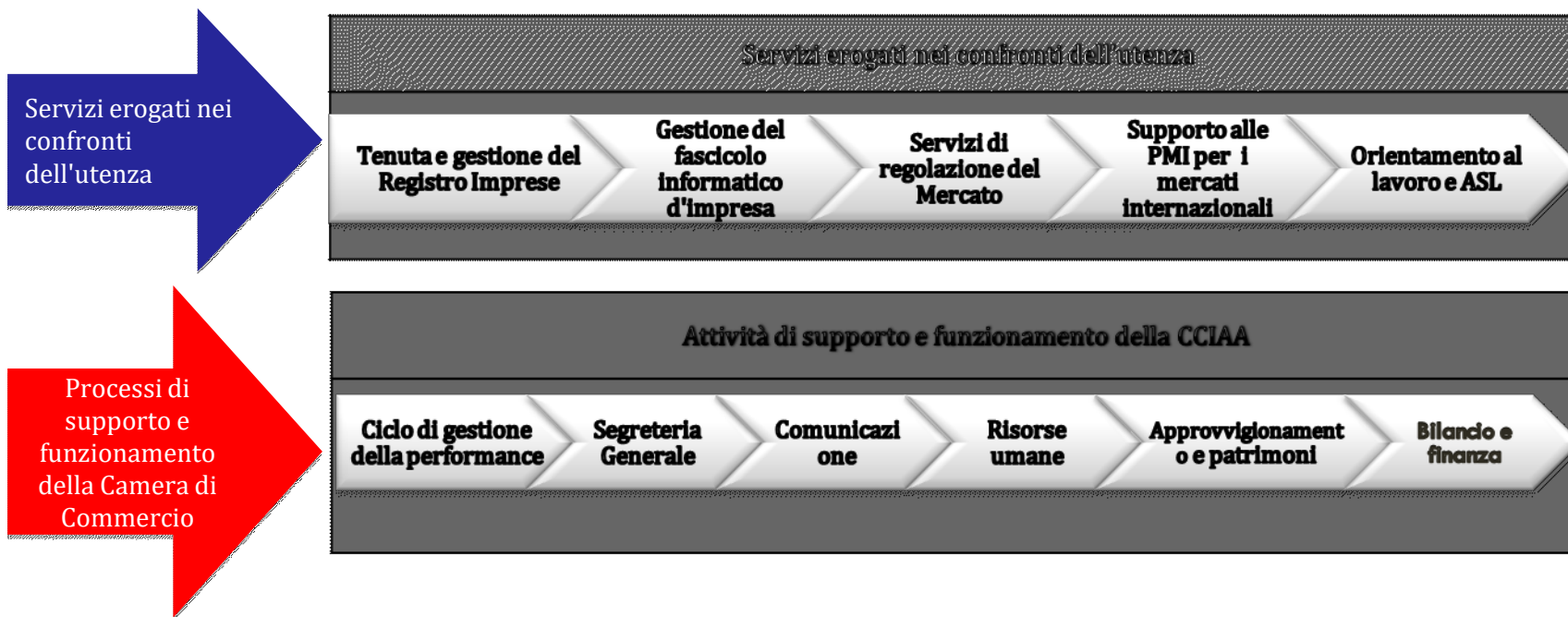
**Siena e Arezzo, 12-13 settembre 2025, in collaborazione con CCIAA**

## 4.1 La Camera di Commercio di Arezzo Siena: l'amministrazione

### IL PORTAFOGLIO DEI SERVIZI RESI

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio dei servizi erogati da parte della Camera di Commercio di Arezzo-Siena nell'esercizio del suo ruolo istituzionale.

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati, come prevista dal «Decreto Servizi» 7 Marzo 2019, è stata effettuata anche mediante il supporto sulla mappatura dei processi benchmarking nell'ambito del progetto Pareto, tramite la piattaforma denominata Kronos, promossa da Unioncamere con lo scopo di individuare successivamente, per ogni attività le criticità che possono pregiudicare l'erogazione di un servizio in termini di piena corrispondenza a standard di qualità, efficacia, efficienza e livello di aspettative dell'utenza.



## 4.1 La Camera di Commercio di Arezzo Siena: l'amministrazione

### GLI UTENTI

La Camera di Commercio di Arezzo- Siena offre agli utenti possibilità di sviluppo del territorio in cui risiedono e del tessuto economico in cui operano.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena svolge i seguenti servizi nei confronti dei propri, stakeholders in modo diretto o avvalendosi di soggetti terzi, a partire dalla propria Azienda Speciale AREZZO SVILUPPO e da PROMOSIENAREZZO:

Tipologia di Utente	Servizi resi						
	Anagrafico-Certificativi	Regolazione del Mercato	Vigilanza, ispettivi e controllo	Giustizia alternativa	Monitoraggio dell'economia e del mercato	Formazione professionale e manageriale	Promozione del territorio e delle imprese
Imprese	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Associazioni di categoria	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Consumatore /Cittadini	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

## 4.1 La Camera di Commercio di Arezzo Siena: l'amministrazione

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena realizza ogni anno indagini di customer satisfaction dei vari servizi al pubblico. Si riportano di seguito i risultati delle valutazioni degli utenti, su una scala da 1 a 5 del livello di soddisfazione.



## 4.2 I risultati raggiunti

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha interpretato a pieno il dettato normativo intervenuto (D.Lgs. n. 150/2009) al fine di disciplinare il Ciclo di gestione della Performance. Nel fare ciò ha adottato metodologie e strumenti a supporto del processo di redazione del Piano della Performance e, a consuntivo, della presente Relazione della Performance.

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

L'approccio Balanced Scorecard fatto proprio dalla Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha permesso di strutturare la rappresentazione della performance organizzativa ed individuale secondo le prospettive di analisi di seguito descritte:

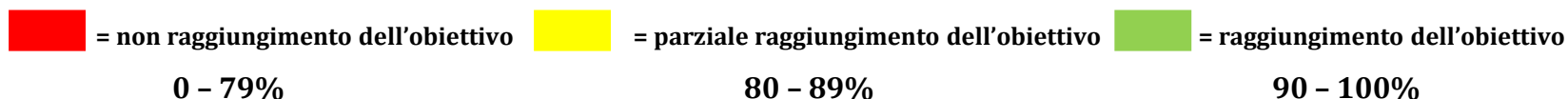
**Imprese, Territorio e Consumatori:** prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative;

**Processi Interni:** prospettiva orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti, ed alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici;

**Innovazione e Crescita:** prospettiva volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'Ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto;

**Economico-Finanziaria:** prospettiva orientata al monitoraggio degli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica volta, quindi, a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio.

Allo stesso tempo attraverso la metodologia della BSC è stato sviluppato un sistema di reporting, così come verrà evidenziato con la Mappa strategica e nell'albero della performance, che in modo grafico permette di evidenziare con dei colori il livello di realizzazione dell'obiettivo rispetto al target prefissato :



## 4.2 I risultati raggiunti

La Mappa Strategica della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, di seguito proposta, si identifica in una fotografia sintetica della performance conseguita per l'anno 2025, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di mandato della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, pertanto tale Mappa assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella Relazione Previsionale e Programmatica per l'anno 2025.

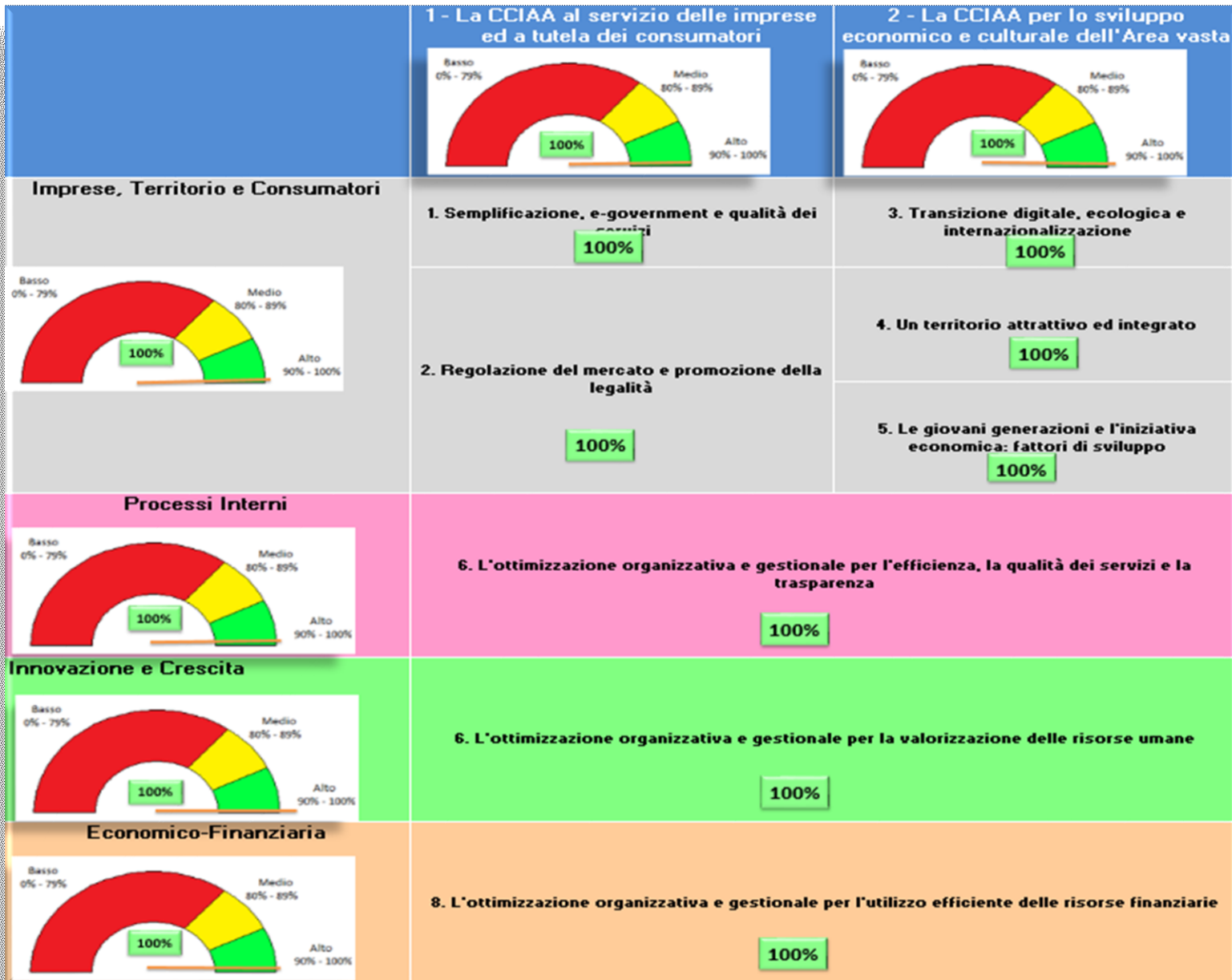
I risultati attesi, descritti nel Piano della Performance 2025, contenuto all'interno del Piano Integrato di attività e organizzazione, vengono di seguito riportati in termini di confronto con i risultati effettivamente conseguiti.

Nello specifico, mediante una visione «a cannocchiale» ed attraverso un processo drill-down, si andranno a rappresentare i livelli di performance raggiunti in termini sintetici ed analitici, nonché i principali impatti prodotti dagli stessi.

In termini di sintesi estrema, è possibile rappresentare il livello di realizzazione della vision strategica dell'Ente come di seguito riportato:

**“...creare condizioni favorevoli ad un equilibrato sviluppo sociale ed economico del territorio di competenza, supportando le imprese nell'accrescimento della loro competitività sui mercati, aprendosi verso le innovazioni organizzative e tecnologiche e valorizzando le risorse endogene del territorio medesimo...”**

## 4.2 I risultati raggiunti



## 4.3 Le criticità e le opportunità

	criticità	opportunità
Imprese, consumatori e territorio	<p>Il D.Lgs. 219/2016 ha disposto la riorganizzazione delle Camere di Commercio, concentrandone le competenze e modificandone la dimensione territoriale: l'Ente è chiamato a riformulare la gestione degli interventi in favore delle imprese e degli utenti a causa della disomogeneità della nuova Area Vasta di intervento, sotto il profilo economico strutturale.</p>	<p>Sottoscrizione della Convezione con l'Unioncamere per la realizzazione di iniziative in materia di controllo, vigilanza del mercato e tutela dei consumatori, con particolare riferimento alla sicurezza e conformità dei prodotti.</p> <p>Mantenimento di ottimi livelli di lavorazione delle pratiche RI.</p> <p>Offerta sempre più telematica dei servizi</p> <p>Individuazione delle azioni prioritarie di promozione dello sviluppo del territorio.</p> <p>Selezione dei progetti di intervento ed ottimizzazione dell'uso delle risorse scarse.</p>
Innovazione e Crescita	<p>Necessità di adeguamento alle nuove funzioni in condizioni di dotazione minima di personale.</p>	<p>Potenziamento degli strumenti di Customer satisfaction e di comunicazione istituzionale.</p> <p>Alto livello di motivazione del personale.</p>
Processi interni	<p>Armonizzazione delle due strutture dal punto di vista organizzativo e gestionale, al fine di acquisire un'omogeneità di procedure, strumentazioni e standard di servizi.</p>	<p>Basso livello di reclami dell'utenza, tempi ristretti di lavorazione delle fatture passive, abbattimento dei consumi interni.</p> <p>Rendere sempre più fluide le relazioni tra ufficio ed utenti.</p>
Economico-Finanziario	<p>Riduzione dei proventi ordinari e finanziari dell'Ente e drastico aumento dei costi di funzionamento con particolare riferimento al costo energia, riscaldamento e prestazione di servizi in generale.</p>	<p>Incremento dell'offerta di servizi a pagamento tramite PagoPA, sistema dei pagamenti elettronici della Pubblica Amministrazione</p> <p>Contenimento delle spese di struttura dell'Ente</p> <p>Rilancio delle attività dell'Azienda Speciale Arezzo Sviluppo con offerta di nuovi servizi formativi e di marcatura metalli preziosi</p>

## 5. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

In questa sezione sono presentati i risultati di performance conseguiti dalla Camera di Commercio di Arezzo-Siena nel corso dell'anno precedente (2025) secondo una logica a cascata.

Si articola in quattro paragrafi:

- 1. Albero della performance:** descrizione sintetica e complessiva dello schema logico che permette di rappresentare graficamente la performance della Camera di Commercio di Arezzo-Siena ;
- 2. Obiettivi strategici:** in relazione a ciascuno degli obiettivi strategici presenti nel Piano della Performance 2025 sono presentati i principali risultati ottenuti (outcome), rinviando all'allegato tecnico per una puntuale descrizione – per ciascun obiettivo strategico – degli indicatori , target, pesi e del grado di raggiungimento degli stessi;
- 3. Obiettivi e piani operativi:** vengono rappresentati in forma sintetica gli obiettivi operativi relativi a ciascuna Area dirigenziale in cui si articola l'organizzazione della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, rinviando agli allegati tecnici per una puntuale descrizione – per ciascun obiettivo operativo – degli indicatori , target, pesi e del grado di raggiungimento degli stessi;
- 4. Obiettivi individuali:** si riportano informazioni sintetiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali del personale dirigente della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, rinviando agli allegati tecnici per una puntuale descrizione – per ciascun obiettivo operativo – degli indicatori , target, pesi e del grado di raggiungimento degli stessi.

## 5.1 L' Albero della Performance

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha delineato il proprio albero della performance secondo una schema logico in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami:

**Mandato Istituzionale:** perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali;

**Mission:** ragione d'essere e l'ambito in cui la Camera di Commercio di Arezzo-Siena opera in termini di politiche e di azioni perseguite;

**Vision:** definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni facendo leva sui tratti distintivi dell'Ente e del Sistema Camerale nel suo complesso;

**Aree Strategiche:** linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. L'area strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione;

**Obiettivi Strategici:** descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie aree strategiche;

**Obiettivi Operativi - Piani Operativi:** dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc);

**Performance Individuale:** informazioni sintetiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, garantendo un legame con gli obiettivi strategici della performance organizzativa.

### Mappa strategica della Camera di Commercio di Arezzo - Siena

	1 - La CCIAA al servizio delle imprese ed a tutela dei consumatori (100%)	2 - La CCIAA per lo sviluppo economico e culturale dell'Area vasta (100%)
Imprese, Territorio e Consumatori (100%)	1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente	3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate
	2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile	4. Un territorio attrattivo ed integrato
		5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo
Processi Interni (100%)	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	
Innovazione e Crescita (100%)	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	
Economico-Finanziaria (100%)	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	

## 5.2 Gli Obiettivi strategici

Imprese, Territorio e Consumatori	Valutazione finale
1. Semplificazione, e-government e qualità dei servizi	100%

### Tenuta e gestione del registro imprese e gestione del fascicolo informatico di impresa

PRATICHE EVASE ENTRO 5 GG TARGET 95%



RISULTATO OTTENUTO 98,90%

MEDIA DEI TEMPI DI LAVORAZIONE DELLE PRATICHE TARGET 2,5 GIORNI



RISULTATO OTTENUTO 0,90 GIORNI

GRADO DI SODDISFAZIONE MEDIO DA CUSTOMER SATISFACTION TARGET 3,5-5 (>BUONO)



RISULTATO OTTENUTO 4,9

### CONSISTENZE DELL'ATTIVITA' 2025

Anno	Pratiche
2024	69.107
2025	80.087
Grand Tot...	149.194

CANCELLAZIONI D'UFFICIO

221

POSIZIONI REVISIONATE

766

### TEMPI MEDI DI LAVORAZIONE DELLE PRATICHE

Fase di lavorazione						
TOTALE lavorazione camerale (a+b+d)						
Anno	Totale pratiche	Tempo medio	% 0-2 giorni	% 3-5 giorni	% 6-10 giorni	% > 10 giorni
2025	52.684	0,9	89,4	9,5	0,7	0,4

## 5.2 Gli Obiettivi strategici

Imprese, Territorio e Consumatori	Valutazione finale
2. Regolazione del mercato e promozione della legalità	100%

### Regolazione del Mercato – Tutela del Consumatore - Legalità

INVIO AVVISI AI TITOLARI DI MARCHI IN SCADENZA TARGET 100% (SU 333 MARCHI IN SCADENZA)



RISULTATO OTTENUTO 100%

ORDINANZE DI INGIUNZIONE EMESSE RISPETTO ALLE PREVISTE TARGET 95%

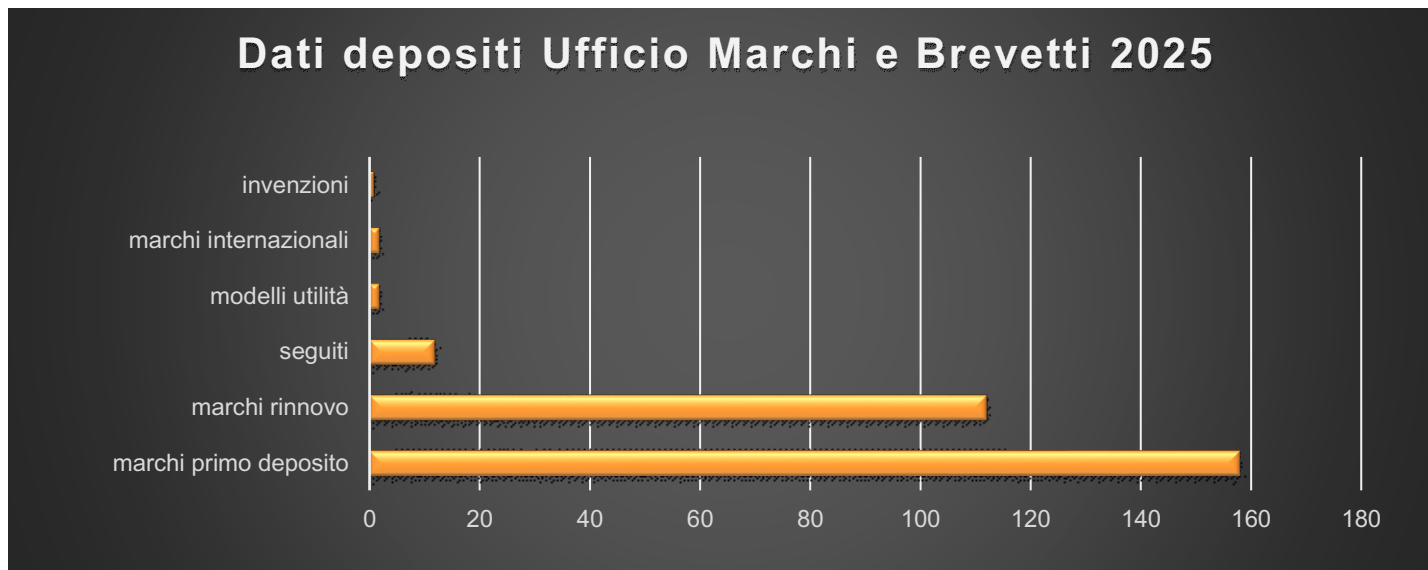


RISULTATO OTTENUTO 100% EMESSE 834 ORDINANZE

GRADO DI SODDISFAZIONE MEDIO DA CUSTOMER SATISFACTION TARGET 3,6-5 (>BUONO)



RISULTATO OTTENUTO 4,71



## 5.2 Gli Obiettivi strategici

Imprese, Territorio e Consumatori	Valutazione finale
2. Regolazione del mercato e promozione della legalità	100%

### Regolazione del Mercato – Metrologia legale

REALIZZAZIONE PROGRAMMA DI VIGILANZA E CONTROLLO SU STRUMENTI DI MISURA - N. DI ISPEZIONI REALIZZATE TARGET 24  RISULTATO OTTENUTO 24

GRADO DI SODDISFAZIONE MEDIO DA CUSTOMER SATISFACTION TARGET 3,5-5 (>BUONO)  RISULTATO OTTENUTO 4,86

### CONSISTENZE DELL'ATTIVITA' 2025

- **n. 24 attività ispettive presso Titolari Metrici** finalizzate alla verifica dell'affidabilità degli strumenti di misura utilizzati, sia nazionali che MID, nel corso della quale sono stati **sottoposti a controlli** visivi, formali e documentali **n. 79 strumenti in uso** presso le imprese oggetto del controllo
- **n. 44 attività di** vigilanza e controllo presso produttori, commercianti e importatori in attuazione del D. Lgs. 251/99 e **n. 6 attività ispettive** in attuazione del D.M. 93/2017.
- sono stati presentati **a marcatura facoltativa “Italia Turrita” nr. 809 manufatti e marcati n. 799 manufatti**, è stata effettuata l'attivazione di **n° 131 token** presso n. 45 imprese assegnatarie di marchio di identificazione metalli preziosi ed **allestiti n. 178 punzoni** su richiesta di n. 100 imprese, di cui n. 33 imprese sedenti in altre provincie le cui richieste sono pervenute per il tramite delle Consorelle.
- **n. 24 attività ispettive** che hanno interessato centri tecnici. Nell'ambito di tali attività **n. 5 centri tecnici** autorizzati esclusivamente per tachigrafi **analogici hanno restituito l'autorizzazione**, **n. 7 centri tecnici** hanno presentato **istanza di accorpamento** per il rilascio dell'autorizzazione unica, **n. 2 centri tecnici** hanno presentato istanza per il **rilascio di una nuova autorizzazione**, conforme ai requisiti previsti dal Decreto Ministeriale 2023; **n. 2 centri tecnici** hanno presentato **istanza di rinnovo** dell'autorizzazione, e **n. 3 centri tecnici** hanno presentato **istanza di estensione** dell'autorizzazione. L'Ufficio ha provveduto a effettuare le verifiche istruttorie su tutte le istanze pervenute, assicurando il rispetto delle disposizioni normative e la corretta gestione dei procedimenti autorizzativi.
- **n. 6 attività ispettive presso P.V. carburanti**, effettuate congiuntamente con la locale Guardia di Finanza – Comando Compagnia di Arezzo e di Siena nel corso delle quali sono stati **sottoposti a controllo n. 155 strumenti di misura**.
- attività ispettive congiunte con **l'Agenzia delle Dogane**, relative all'importazione di strumenti metrici (flessometri). Nell'ambito di tali controlli, **sono stati sottoposti a verifica visiva e documentale n. 96 strumenti**.

## 5.2 Gli Obiettivi strategici

Imprese, Territorio e Consumatori

3. Transizione digitale, ecologica e internazionalizzazione

99%

Obiettivo strategico	Risorse destinate/ consumate	Risultato/Impatto generato	Servizi coinvolti
3. Transizione digitale, ecologica	PID € 506681,59 / €517530,96 Pari al 97,9% del Budget	<p><b>OPERATIVITÀ DEL BANDO DI AGEVOLAZIONE SUL PID: RISORSE UTILIZZATE/ RISORSE STANZIATE TARGET 95%</b></p> <p>➔ <b>RISULTATO OTTENUTO 97,9%</b></p> <p><b>GRADO DI SODDISFAZIONE MEDIO DA CUSTOMER SATISFACTION TARGET 3,5-5</b></p> <p>➔ <b>RISULTATO OTTENUTO 4,5</b></p>	Competitività delle Imprese

### PID - PUNTO IMPRESA DIGITALE

INTERVENTI A FAVORE DELLA DIGITALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

**108**

Aziende che hanno testato il loro livello di maturità digitale con Selfi 4.0 e Zoom 4.0

**49**

Aziende che hanno usufruito del servizio di Assessment Checkup Sicurezza IT

**84**

Aziende che hanno testato la loro sostenibilità d'impresa (ESG)

**4**

Masterclass su AI, BigData e Cybersecurity

### BANDO VOUCHER DOPPIA TRANSIZIONE

2025

**AREZZO**

**174.500 €**

**73 Aziende Finanziate**



**SIENA**

**125.500 €**

**53 Aziende Finanziate**

**300.000 €**

Il sostegno economico agli investimenti 4.0

## 5.2 Gli Obiettivi strategici

Imprese, Territorio e Consumatori

3. Transizione digitale, ecologica e internazionalizzazione

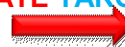
99%

Obiettivo strategico	Risorse destinate/ consumate	Risultato/Impatto generato	Servizi coinvolti
----------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------

3. Internazionalizzazione

€ 205207,47 /  
€ 205207,47  
Pari al 100% del  
Budget

**BANDO INTERNAZIONALIZZAZIONE RIVOLTO ALLE IMPRESE: RISORSE UTILIZZATE/ RISORSE STANZIATE TARGET 95%**



**RISULTATO OTTENUTO 100%**

**GRADO DI SODDISFAZIONE MEDIO DA CUSTOMER SATISFACTION**

**TARGET 3,5-5**



**RISULTATO OTTENUTO 4,5**

Competitività  
delle Imprese

- Bandi voucher per la partecipazione delle aziende aretine e senesi a fiere internazionali in Italia e all'estero;
- Attività di formazione sulle tematiche legate all'internazionalizzazione: contratti internazionali, logistica, fiscalità, dazi doganali e marketing internazionale
- Incontri con delegazioni estere ed istituzioni diplomatiche
- Progetto Fondo Nazionale Perequazione "Internazionalizzazione: sostegno all'export delle PMI (Progetto SEI)"
- Piano promozionale PromoSienArezzo in collaborazione con ICE
- Progetto VIVI ORO: promozione e comunicazione del Marchio ViviOro per il settore orafa, in collaborazione con le Associazioni di Categoria
- Sostegno alle principali fiere ed eventi di settore (Summit del gioiello, AGRieTOUR)

116.300 €

AREZZO

83 contributi



88.900 €

SIENA

62 contributi

**205.200 €**

Il sostegno economico in favore dell'export

## 5.2 Gli Obiettivi strategici

### Imprese, Territorio e Consumatori

4. Un territorio attrattivo ed integrato

100%

Obiettivo strategico	Risorse destinate/ consumate	Risultato/Impatto generato	Servizi coinvolti
----------------------	------------------------------	----------------------------	-------------------

4. Un territorio attrattivo ed integrato

€ 223.494 / € 223.989,01  
Pari al 99,78% del Budget

**AZIONI DI SVILUPPO DEL PATRIMONIO CULTURALE E DI PROMOZIONE DEL TURISMO IN PARTNERSHIP CON ENTI LOCALI ED ALTRI SOGGETTI: RISORSE UTILIZZATE/ RISORSE STANZIATE TARGET 95%**

➔ **RISULTATO OTTENUTO 99,78%**

**GRADO DI SODDISFAZIONE MEDIO DA CUSTOMER SATISFACTION TARGET 3,5-5**

➔ **RISULTATO OTTENUTO 5,0**

### AREZZO

“PERCORSI DI GUSTO - ART&FOOD” -  
“APPUNTI DI VIAGGIO IN TERRA D'AREZZO”, ARTICOLATI IN INIZIATIVE AD AREZZO E NELLE QUATTRO VALLATE (CASENTINO, VALTIBERINA, VALDARNO E DELLA VAL DI CHIANA).



### SIENA

GIROGUSTANDO, DEGUSTA IN JAZZ, L'EROICA NEL PIATTO, APPUNTI DI VIAGGIO-LE SCOPERTE, APERIDEE, TRA BORGHI E CANTINE DOVE LA TRADIZIONE INCONTRA IL GUSTO, LA DOLCE STRADA: TROVA L'IGP.

Valorizzare le produzioni tipiche di qualità, la rete dei ristoranti, degli esercizi commerciali e delle botteghe, in un'ottica di integrazione fra settori (commercio, agricoltura, turismo, cultura e artigianato)

## 5.2 Gli Obiettivi strategici

Imprese, Territorio e Consumatori	
5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo	100%

Obiettivo strategico	Risorse consumate	Risultato/Impatto generato	Servizi coinvolti
5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo	€ 126.100,00	<p><b>Certificazione delle competenze acquisite dagli studenti a valle di percorsi di PCTO co-progettati da scuole, imprese e Unioncamere: n. scuole coinvolte TARGET 3</b>  <b>RISULTATO OTTENUTO 3</b></p> <p><b>GRADO DI SODDISFAZIONE MEDIO DA CUSTOMER SATISFACTION TARGET 3,5-5</b>  <b>RISULTATO OTTENUTO 3,98</b></p>	Affari Generali e Istituzionali

### CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

Progetto del Sistema camerale

In collaborazione con:

**UNIONCAMERE, DINTEC, FINMECCANICA, FEDERALBERGHI E LE RETI DELLE SCUOLE NEI SETTORI:**

**TURISMO, MODA, MECCATRONICA, ECOSOSTENIBILITA'**

#### Marzo 2025:

Tavolo Territoriale settore Competenze di Cittadinanza per la Sostenibilità. Aggiornamento sulle attività svolte dai tutor e dagli studenti dopo la conclusione del percorso formativo, del Project Work e la realizzazione del video.

Tavolo Territoriale delle Competenze Imprenditive secondo il Modello Olivettiano.

Aggiornamento sulle attività svolte dai tutor e dagli studenti e l'avvio del percorso formativo.

#### Maggio 2025:

Nomina Commissione Territoriale settore Competenze di Cittadinanza per lo Sviluppo Sostenibile. Esamina dei documenti e assegnazione delle Certificazioni delle Competenze a n.17 studenti.

#### Dicembre 2025:

Nomina Commissione Territoriale per la Certificazione delle competenze nel settore Meccatronica, Moda e Competenze Imprenditive "Modello Olivettiano". Esamina dei documenti e assegnazione delle Certificazioni delle Competenze a n.32 studenti.

Ai Tavoli Territoriali sono presenti Unioncamere Nazionale, Dirigenti Scolastici, referenti degli uffici scolastici di Arezzo e Siena, CCIAA di Arezzo-Siena e Associazioni di Categoria.

## 5.2 Gli Obiettivi strategici

Processi Interni	Valutazione finale
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza	100%

Obiettivo strategico	Risultato/Impatto generato	Servizi coinvolti
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritardo annuale dei pagamenti della Piattaforma di certificazione dei crediti: -22;</li> <li>• n. 8 giorni medi per la lavorazione delle fatture passive diverse da utenze, pedaggi autostradali e forniture Infocamere;</li> <li>• Esito controlli per Certificazione Qualità per la sede di Arezzo positivo;</li> <li>• Unità personale ogni mille imprese attive al 31/12/2025: 1,13;</li> <li>• Risultato dell'Attestazione della trasparenza : 99,9%</li> <li>• Rispetto dei tempi di procedimento in riferimento alla Carta dei Servizi dell'Ente: 100%;</li> </ul>	Area Dirigenziale 2 Servizio Ragioneria e Personale



## 5.2 Gli Obiettivi strategici


<b>Innovazione e Crescita</b>	<b>Valutazione finale</b>
7. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per la valorizzazione delle risorse umane	100%

Obiettivo strategico	Risorse destinate/ consumate	Risultato/Impatto generato	Servizi coinvolti
7. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per la valorizzazione delle risorse umane	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ore formazione procapite anche mediante il ricorso a modalità alternativa con target di 40 ore: risultato 48 ore procapite;</li> <li>Grado di soddisfazione degli utenti del sito camerale pari a 4,14 più che «Buono»;</li> </ul>	Servizio Personale, tutti i Servizi, Ufficio Comunicazioni URP



## 5.2 Gli Obiettivi strategici

Economico-Finanziaria	Valutazione finale
8. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'utilizzo efficiente delle risorse finanziarie	100%

Obiettivo strategico	Risultato/Impatto generato	Servizi coinvolti
<p>8. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'utilizzo efficiente delle risorse finanziarie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Riscossione spontanea del diritto annuale pari al 75,66%;</b></li> <li>• <b>Indici di bilancio estremamente positivi:</b></li> </ul> <p><b>- Equilibrio strutturale: target 7% risultato ottenuto 14,72%</b> Indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali Algoritmo: <math>\text{Proventi strutturali}^* - \text{Oneri strutturali}^{**} / \text{Proventi Strutturali}^*</math></p> <p><i>* Proventi strutturali = Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali</i> <i>** Oneri strutturali = Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione 20% del Diritto annuale</i></p> <p><b>- Indice di liquidità target 300% risultato ottenuto 544,48%</b> Misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate agli impegni di breve periodo Algoritmo: <math>\text{Liquidità immediata} / \text{Passività correnti}</math></p> <p><b>- capacità di generare proventi target 5% risultato ottenuto 8,84%</b> Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria. Algoritmo: <math>\frac{\text{Contributi da Regioni, Enti locali, privati, altri (CCIAA)} + \text{Proventi da gestione di beni e servizi (CCIAA)} + \text{Proventi Correnti al netto dei trasferimenti infragruppo (AASS)}}{\text{Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale (CCIAA)} + \text{Proventi Correnti al netto dei trasferimenti infragruppo (AASS)}}</math></p>	<p>Servizio Ragioneria Controllo di Gestione</p>

## 5.3 Gli obiettivi operativi dell'Area dirigenziale 1: "Affari Generali ed Istituzionali - Metrico - Competitività delle imprese"

### IL CASCADING: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI - AREA DIRIGENZIALE 1

Obiettivi operativi 2025 - Area 1 - "Affari Generali ed Istituzionali - Metrico - Competitività delle imprese"	
Imprese, Territorio e Consumatori	
2. Regolazione del mercato e promozione della legalità	100%
3. Transizione digitale, ecologica e internazionalizzazione	100%
4. Un territorio attrattivo ed integrato: turismo-patrimonio culturale e marketing territoriale	100%
5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo	100%
Processi Interni	
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza	100%
Innovazione e Crescita	
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per la valorizzazione delle risorse interne	100%

## 5.3 Gli obiettivi operativi dell'Area dirigenziale 2: "Economico-Finanziaria - Regolazione del Mercato - Registro Imprese - Personale"

### IL CASCADING: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI - AREA DIRIGENZIALE 2

Obiettivi per l'anno 2025 Area 2 "Economico-Finanziaria - Regolazione del Mercato - Registro Imprese - Personale"	
Imprese, Territorio e Consumatori	
1. Semplificazione, e-government e qualità dei servizi	100%
2. Regolazione del mercato e promozione della legalità	
Processi Interni	
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza	100%
Innovazione e Crescita	
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per la valorizzazione delle risorse interne	100%
Economico-Finanziaria	
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'utilizzo efficiente delle risorse finanziarie	100%

## 5.3 Gli obiettivi operativi dell'Azienda Speciale Arezzo Sviluppo

### IL CASCADING: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

Obiettivi operativi 2025 - Azienda Speciale Arezzo Sviluppo	
Imprese, Territorio e Consumatori	
2. Regolazione del mercato e promozione della legalità	100%
3. Transizione digitale, ecologica e internazionalizzazione	87%
Processi Interni	
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza	100%
Economico-Finanziaria	
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'utilizzo efficiente delle risorse finanziarie	100%

## 5.4 Gli obiettivi individuali: Segretario Generale, Dirigente Area 1 “Affari Generali ed Istituzionali – Metrico – Competitività delle Imprese”

<b>Obiettivi per l'anno 2025 - Segretario Generale Avv. Marco Randellini - Dirigente Area 1 "Affari Generali ed Istituzionali - Metrico - Competitività delle imprese"</b>	
<b>Imprese, Territorio e Consumatori</b>	
2. Regolazione del mercato e promozione della legalità	100%
3. Transizione digitale, ecologica e internazionalizzazione	100%
4. Un territorio attrattivo ed integrato	100%
5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo	100%
<b>Processi Interni</b>	
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza	100%
<b>Innovazione e Crescita</b>	
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per la valorizzazione delle risorse interne	100%

## 5.4 Gli obiettivi individuali: il Dirigente dell'Area 2

“Economico-Finanziaria - Regolazione del Mercato – Registro Imprese - Personale”

Obiettivi per l'anno 2025 - Dott. Mario Del Secco, Dirigente Area 2 “Economico-Finanziaria - Regolazione del Mercato - Registro Imprese - Personale”	
Imprese, Territorio e Consumatori	
1. Semplificazione, e-government e qualità dei servizi	100%
2. Regolazione del mercato e promozione della legalità	100%
Processi Interni	
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza	100%
Innovazione e Crescita	
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per la valorizzazione delle risorse interne	100%
Economico-Finanziaria	
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'utilizzo efficiente delle risorse finanziarie	100%

## 6. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

CONFRONTO PREVENTIVO 2025/CONSUNTIVO 2025				
VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI			
	PREVENTIVO ANNO 2025	CONSUNTIVO AL 31.12.2025	SCOSTAMENTO	SCOSTAMENTO PERCENTUALE
<b>GESTIONE CORRENTE</b>				
<b>A) Proventi correnti</b>				
1 Diritto Annuale	7.750.000	8.237.987	487.987	6%
2 Diritti di Segreteria	2.940.000	3.119.894	179.894	6%
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	1.126.000	823.066	- 302.934	-27%
4 Proventi da gestione di beni e servizi	276.700	332.015	55.315	20%
5 Variazione delle rimanenze		7.706	7.706	
<b>Totale Proventi Correnti A</b>	<b>12.092.700</b>	<b>12.520.668</b>	<b>427.968</b>	<b>4%</b>
<b>B) Oneri Correnti</b>			-	
6 Personale	4.184.000	4.174.330	- 9.670	0%
7 Funzionamento	2.578.000	2.441.063	- 136.937	-5%
8 Interventi Economici	3.180.000	3.087.039	- 92.961	-3%
9 Ammortamenti e accantonamenti	2.794.500	2.690.957	- 103.543	-4%
<b>Totale Oneri Correnti B</b>	<b>12.736.500</b>	<b>12.393.389</b>	<b>- 343.111</b>	<b>-3%</b>
<b>Risultato della gestione corrente A-B</b>	<b>643.800</b>	<b>127.279</b>	<b>-516.521</b>	<b>-80%</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>				
10 Proventi Finanziari	5.000	21.614	16.614	332%
11 Oneri Finanziari	1.000	-844	- 1.844	-184%
<b>Risultato della gestione finanziaria</b>	<b>4.000</b>	<b>20.770</b>	<b>16.770</b>	<b>419%</b>
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>			-	
12 Proventi straordinari	200.000	474.578	274.578	137%
13 Oneri Straordinari	-26.000	-103.832	- 77.832	299%
<b>Risultato della gestione straordinaria (D)</b>	<b>174.000</b>	<b>370.746</b>	<b>196.746</b>	<b>113%</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA</b>			-	
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale			-	
15 Svalutazioni attivo patrimoniale		-2.145	- 2.145	
Differenze rettifiche attività finanziarie		-2.145	- 2.145	
<b>Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B-C-D</b>	<b>465.800</b>	<b>516.650</b>	<b>50.850</b>	<b>11%</b>

## 7. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha voluto dare avvio ad un processo di sensibilizzazione degli amministratori e degli stakeholders interni ed esterni sulla questione di genere e sull’impatto diversificato delle politiche:

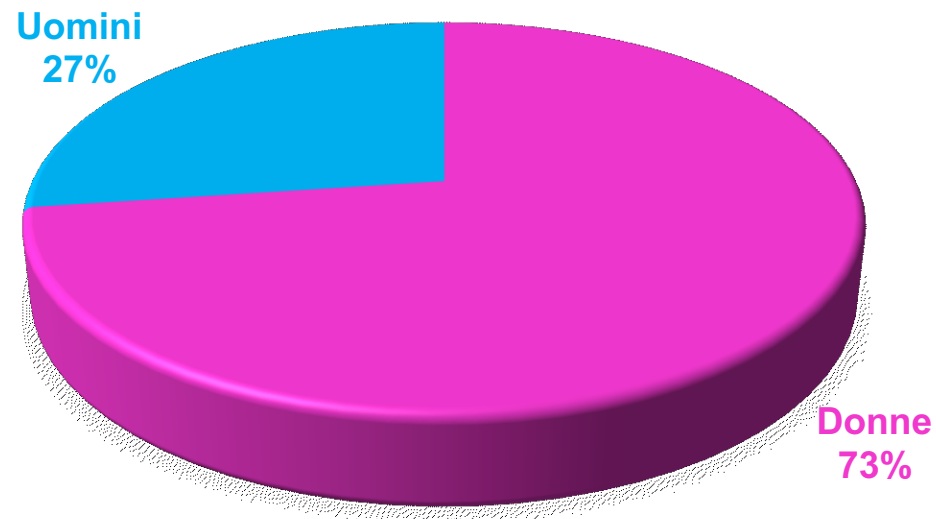
- ridurre le disuguaglianze di genere attraverso una distribuzione più equa delle risorse;
- migliorare efficacia, efficienza e trasparenza dell’azione amministrativa;
- promuovere una lettura ed un’analisi del contesto di riferimento e delle diverse esigenze presenti nel tessuto economico-sociale e rispondere coerentemente ad esse;
- sviluppare dati e statistiche gender sensitive;
- rafforzare il principio di trasparenza e di partecipazione per quanto riguarda la gestione delle risorse collettive e le politiche pubbliche.



## 7. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

IL CONTESTO INTERNO: IL PERSONALE

Composizione del Personale per genere al 31.12.2025					
Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
27	14	32	8	59	22
<b>41</b>		<b>40</b>		<b>81</b>	



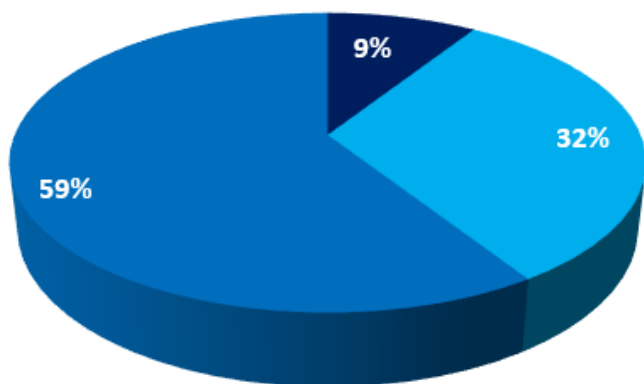
## 7. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

### IL CONTESTO INTERNO: IL PERSONALE

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato al 31/12/2025						
Per Tipologia di Studio	Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Per genere						
Scuola dell'obbligo	1	2	3	0	4	2
Diploma	12	2	8	6	20	7
Laurea	14	10	21	2	35	13
<b>Totale</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>59</b>	<b>22</b>

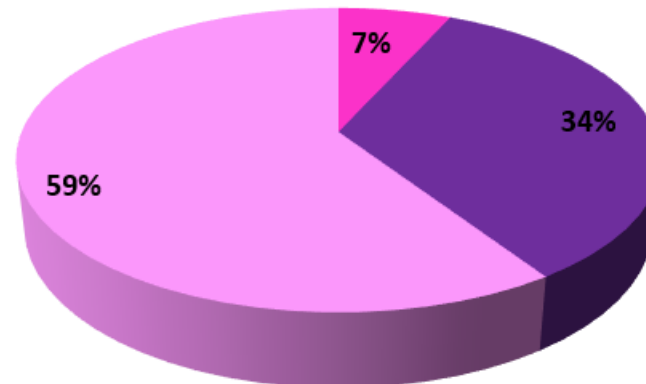
Percentuale titoli di studio tra gli uomini

■ Scuola dell'obbligo ■ Diploma ■ Laurea



Percentuale titoli di studio tra le donne

■ Scuola dell'obbligo ■ Diploma ■ Laurea



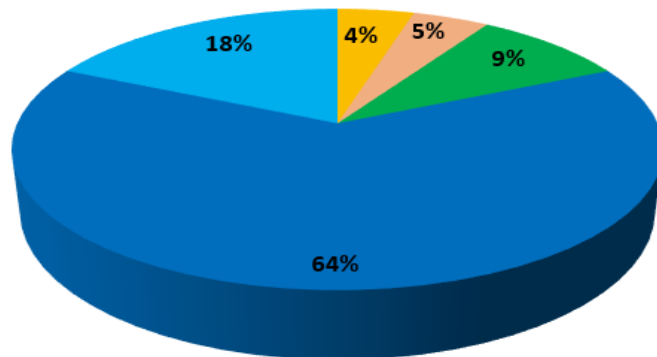
## 7. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

### IL CONTESTO INTERNO: IL PERSONALE

Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2025)						
Per Categoria	Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Segretario Generale	0	1	0	0	0	1
Dirigenti	0	1	0	1	0	1
Dirigenti a tempo	0	0	0	0	0	0
D	3	3	7	1	10	2
C	21	7	21	3	42	14
B	3	2	4	3	7	4
A	0	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>59</b>	<b>22</b>

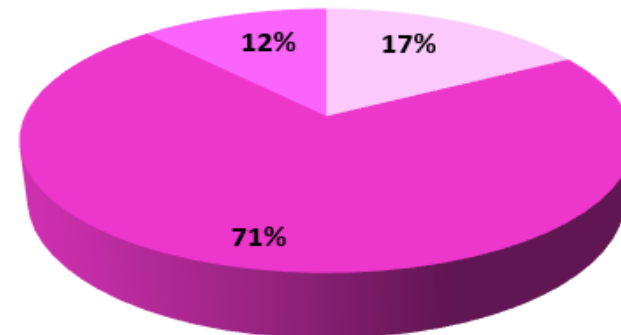
Personale maschile per categoria

■ Segretario Generale   
 ■ Dirigenti   
 ■ D   
 ■ C   
 ■ B



Personale femminile per categoria

■ D   
 ■ C   
 ■ B



## 7. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

### COMITATO PER L'IMPRENDITORIA FEMMINILE (IFE) DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA

Nel corso del 2020 si è ufficialmente costituito il Comitato Imprenditoria Femminile della Camera di Commercio di Arezzo-Siena che ha iniziato, seppur in una difficile situazione, a muovere i primi passi per cercare di sostenere e supportare l'imprenditoria femminile territoriale.

La camera da sempre ha sostenuto l'attività del Comitato che oltre a costituire un fattore di rafforzamento dell'economia territoriale, rappresenta una parte rilevante della strategia di sostegno all'occupazione delle donne, rientrando a pieno titolo nel concetto di "crescita inclusiva" che costituisce una delle direttrici fondamentali poste dall'unione Europea.

### Che cosa sono i Comitati per l'Imprenditoria Femminile

I comitati per l'Imprenditoria femminile hanno una cadenza naturale che coincide con quella degli organi camerali. Sono composti da rappresentanti delle associazioni di categoria, dei consumatori e dei sindacati presenti sul territorio ed hanno il compito di promuovere e favorire lo sviluppo delle imprese femminili, qualificandole e personalizzando gli interventi sulla base delle esigenze e delle peculiarità dell'economia provinciale.

### Obiettivi dei Comitati:

- Proporre suggerimenti nell'ambito della programmazione delle attività camerali in merito al mondo dell'imprenditoria femminile.
- Partecipare alle attività della Camera di Commercio concernenti lo sviluppo imprenditoriale femminile della provincia .
- Promuovere indagini conoscitive e iniziative per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile.
- Facilitare l'accesso al credito e l'inserimento nei settori economici delle relative imprese.
- Favorire la qualificazione imprenditoriale femminile.
- Attivare un sistema di collaborazione sinergica con gli enti pubblici e privati che sul territorio svolgono attività di promozione e sostegno all'imprenditoria femminile.

## 7. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere



# IMPRENDITORIA FEMMINILE

*Interventi promozionali a favore dell'imprenditoria femminile*

Convegno e degustazione di vini bianchi prodotti dall'Associazione Donne del Vino con vitigni autoctoni con l'obiettivo di definire le caratteristiche di un grande vino bianco capace di rappresentare la Toscana interna.

In collaborazione con

- Fondazione Enoteca Italiana
- Comitato per l'Imprenditoria Femminile della CCIAA Arezzo-Siena
- Accademia Italiana della Vite e del Vino
- Regione Toscana
- Comune di Siena

**Quale vitigno bianco per la  
Toscana interna?  
18 luglio 2025 - Siena**

## BANDO IKIGAI

Partnership con la Fondazione Monte dei Paschi di Siena nell'ambito del progetto IKIGAI, il programma nato con lo scopo di stimolare l'imprenditorialità dei giovani, facilitare il loro ingresso nel mondo del lavoro, sostenere l'orientamento alle professioni e lo sviluppo professionale, facilitare la creazione di nuove iniziative imprenditoriali (startup), il tutto con lo scopo di favorire lo sviluppo territoriale, sociale ed economico.

**Finanziate Borse  
di Studio  
per 17.000 Euro**

## 7. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere



# IMPRENDITORIA FEMMINILE

*Interventi promozionali a favore dell'imprenditoria femminile*



### FOCUS su

**Parità di genere nelle imprese: a che punto siamo?  
Riflessioni sullo stato dell'arte e sulle prospettive future.**

Quali sono i vantaggi che offre la certificazione sulla parità di genere? E' un vantaggio competitivo per le imprese?

Nell'occasione sarà presentato un questionario rivolto alle imprese del territorio già certificate per capire effettivamente quelli che sono stati i benefici.

**Tappa conclusiva del  
Giro d'Italia delle donne che fanno  
impresa**

sul tema della sostenibilità e della certificazione ESG (*adozione di pratiche sostenibili in ambito Environmental (ambientale), Social (sociale) e Governance (di governance)*)



# **8. GLI ALLEGATI ALLA Relazione sulla Performance 2025**

**Camera di Commercio di Arezzo-Siena**

**Aprile 2026**

a. Il Cruscotto di Ente

<b>Cruscotto di Ente anno 2025</b>			
<b>Imprese, Territorio e Consumatori</b>			
<b>1. Semplificazione, e-government e qualità dei servizi</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Rilevazione al 31/12/2025</b>	<b>Valutazione finale</b>
Pratiche evase entro 5 gg / totale pratiche telematiche (PIRA)	95%	98,9%	100%
Media dei tempi di lavorazione e sospensione pratiche telematiche al netto delle sospensioni (PIRA)	2,5	0,9	100%
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	grado di soddisfazione medio 3,5/5	4,9	100%
<b>2. Regolazione del mercato e promozione della legalità</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Rilevazione al 31/12/2025</b>	<b>Valutazione finale</b>
Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza reperibili	100%	100%	100%
Realizzazione programma di vigilanza e controllo su strumenti di misura: n. di ispezioni realizzate(PIRA)	24	24	100%
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	grado di soddisfazione medio 3,5/5	4,8	100%

a. Il Cruscotto di Ente

Cruscotto di Ente anno 2025			
<b>3. Transizione digitale, ecologica e internazionalizzazione</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Rilevazione al 31/12/2025</b>	<b>Valutazione finale</b>
Bando di agevolazione per la doppia transizione digitale ed ecologica : Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	95%	97,9%	100%
Utilizzo risorse stanziare in tema di internazionalizzazione per bandi rivolti alle imprese: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	95%	100%	100%
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	grado di soddisfazione medio 3,5/5	4,5	100%
<b>4. Un territorio attrattivo ed integrato</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Rilevazione al 31/12/2025</b>	<b>Valutazione finale</b>
Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo in partnership con Enti locali ed altri soggetti: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	95%	99,78%	100%
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	grado di soddisfazione medio 3,5/5	5,0	100%
<b>5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica: fattori di sviluppo</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Rilevazione al 31/12/2025</b>	<b>Valutazione finale</b>
Certificazione delle competenze acquisite dagli studenti a valle di percorsi di PCTO co-progettati da scuole, imprese e Unioncamere: n. Commissioni/Tavoli territoriali (PIRA)	3	3	100%
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	grado di soddisfazione medio 3,5/5	3,98	100%

a. Il Cruscotto di Ente

Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza	Target 2025	Rilevazione al 31/12/2025	Valutazione finale
Unità personale al 31/12/2025*1.000/imprese attive al 31/12/2025 (comprese unità locali) (PIRA)	< 1,4	1,13	100%
Risultato dell'Attestazione della trasparenza	≥ 95%	99,98%	100%
Rispetto dei tempi di procedimento in riferimento alla Carta dei Servizi dell'Ente	100%	100%	100%
Inviare il questionario ad un campione rappresentativo di imprese	20.000	20.000	100%
Tempi di invio del questionario di customer alle imprese	30/11/2025	04/10/2025	100%
Compilazione del questionario da parte di almeno 2.000 imprese	1.500	1.954	100%

a. Il Cruscotto di Ente

<b>Innovazione e Crescita</b>			
<b>6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per la valorizzazione delle risorse interne</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Rilevazione al 31/12/2025</b>	<b>Valutazione finale</b>
Ore formazione procapite anche mediante il ricorso a modalità alternativa	40	48	100%
Livello di soddisfazione del sito camerale	grado di soddisfazione medio 3,5/5	4,14	100%
<b>Economico-Finanziaria</b>			
<b>6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'utilizzo efficiente delle risorse finanziarie</b>	<b>Target 2025</b>	<b>Rilevazione al 31/12/2025</b>	<b>Valutazione finale</b>
Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale	> 68%	75,66%	100%
Equilibrio strutturale	≥ 7%	14,72%	100%
Indice di liquidità	≥ 300%	544,48%	100%
Capacità di generare proventi	≥ 5	8,84	100%

b. Il Cruscotto di Area 1 – Affari Generali e Istituzionali - Metrico - Competitività delle imprese

Imprese, Territorio e Consumatori					
2. Regolazione del mercato e promozione della legalità					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Correttezza dei rapporti economici tra imprese e tra imprese e consumatori-utenti	Realizzazione programma di vigilanza e controllo su strumenti di misura	N. di ispezioni realizzate (PIRA)	24	24	100%
	Realizzazione programma di vigilanza e controllo su strumenti di misura titolari metrici e centri tecnici tachigrafici digitali e analogici in attuazione del Decreto 23/02/23	N. di ispezioni realizzate/ n. ispezioni pianificate	100%	100%	100%
3. Transizione digitale, ecologica e internazionalizzazione					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Gestione progetti sulla digitalizzazione a valere sulla maggiorazione del 20% del diritto annuale	La doppia transizione: digitale ed ecologica	Bando di agevolazione per la doppia transizione digitale ed ecologica : Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	95%	98%	100%
	Azioni di diffusione della cultura digitale ed ecologica (obiettivo di sistema)	n. di eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) sulla doppia transizione	4	4	100%
Gestione interventi sull'internazionalizzazione a valere sulla maggiorazione del 20%	Utilizzo risorse stanziare in tema di internazionalizzazione per bandi rivolti alle imprese	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	95%	100%	100%

b. Il Cruscotto di Area 1 – Affari Generali e Istituzionali - Metrico - Competitività delle imprese

Imprese, Territorio e Consumatori					
4. Un territorio attrattivo ed integrato: turismo-patrimonio culturale e marketing territoriale					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo	Iniziative e progetti di promozione turistica in partnership con Enti locali ed altri soggetti	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	95%	99,78%	100%
La tutela e la promozione delle tipicità	Attività in collaborazione con gli Enti competenti all'interno del progetto coordinato da Unioncamere	Azioni per l'avvio del progetto "Vetrina Toscana 2025-2026"	4	6	100%
	Valorizzazione produzioni locali e progetti di filiera corta: Panel Olio e Commissioni assaggio	Interventi per commissioni di assaggio olio	20	36	100%
Elaborazione materiale Excelsior per di report in grado di fornire incazioni sull'andamento dell'occupazione del territorio	Diffusione banca dati excelsior	Realizzazione di report su dati excelsior	4	4	100%
Realizzazione e presentazione di report sistematici sull'andamento economico	Redazione report sull'andamento dell'economia locale, Giornata dell'economia 2023 e Siena/Arezzo 2030	Pubblicazione di report economico statistici	4	4	100%
5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Certificazione delle competenze acquisite dagli studenti a valle di percorsi di PCTO co-progettati da scuole, imprese e Unioncamere	Istituzione Commissioni/Tavoli territoriali Arezzo - Siena	N. Commissioni/Tavoli territoriali (PIRA)	3	3	100%
	Incontri con stakeholder per la diffusione iniziative in tema di creazione avvio d'impresa e percorsi per l'orientamento	Organizzare una serie di INIZIATIVE/INCONTRI/SEMINARI (anche in modalità webinar) dove presentare tematiche di alto interesse per il mondo scolastico	7	7	100%

## b. Il Cruscotto di Area 1 – Affari Generali e Istituzionali - Metrico - Competitività delle imprese

Processi Interni					
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	Razionalizzazione archivio cartaceo	Sessioni di scarto d'archivio sottoposte a nulla osta Soprintendenza	2	2	100%
Interventi in materia di trasparenza ed anticorruzione	Monitoraggio richieste di accesso civico e documentale ex legge 241/90	Report semestrale delle richieste di accesso civico e documentale ex legge 241/90	2	2	100%
Innovazione e Crescita					
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per la valorizzazione delle risorse interne					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	Sviluppo azioni comunicative dell'Ente	Piano di comunicazione integrato: realizzazione programma	31/12/2025	31/12/2025	100%
	Sviluppo CRM evoluto di sistema	Implementazione ed operatività del CRM evoluto di sistema	31/12/2025	31/12/2025	100%
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Implementazione Sistema di Qualità	Esito controlli per Certificazione Qualità	Positivo	Positivo	100%
Ottimizzazione della gestione dell'Ente ai fini del miglioramento dei servizi per gli stakeholder	Customer Satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza	Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	grado di soddisfazione medio 3,5/5	4,59	100%
	Aggiornamento ed implementazione del sito camerale	Individuazione e pubblicazione materiale informativo per social network camerale (sito istituzionale, Facebook, Twitter)	20	20	100%

## c. Il Cruscotto di Area 2 – Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato - Registro Imprese - Personale

Imprese, Territorio e Consumatori					
1. Semplificazione, e-government e qualità dei servizi					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Valorizzazione del patrimonio informativo delle banche dati camerali	Nomina dell'organo di controllo o del revisore legale ai sensi dell'art. 2477 C.C.	Controllo delle posizioni da elenco Infocamere	31/12/2025	30/10/2025	100%
		Lettera di invito a conformarsi			
		Predisposizione elenco per la trasmissione posizioni che non si sono conformate al Tribunale competente			
	Incremento parametri operativi servizio R.I.	Media dei tempi di lavorazione e sospensione pratiche telematiche al netto delle sospensioni (PIRA)	2,5	0,9	100%
		Pratiche evase entro 5 gg / totale pratiche telematiche (PIRA)	95%	98,9%	100%
	Pulizia ed aggiornamento della Banca dati Registro Imprese	Avvio delle procedure per la cancellazioni d'ufficio/posizioni individuate dalle procedure informatiche	90%	90%	100%
	Garantire la completezza di informazione del Registro Imprese	Azione di sollecito del deposito dei bilanci	2	2	100%
Verifica dinamica dei requisiti degli agenti e rappresentanti di commercio e degli agenti di affari in mediazione	Elenco delle posizioni presenti in Cruscotto verificati/totale posizioni presenti in cruscotto	90%	100%	100%	
2. Regolazione del mercato e promozione della legalità					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Correttezza dei rapporti economici tra imprese e tra imprese e consumatori-utenti	Consulta territoriale per la Regolazione del Mercato	Organizzazione riunioni della consulta	4	4	100%
	Rinnovo marchi in scadenza anno 2025 comunicazione ed assistenza agli utenti	Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza reperibili	100%	100%	100%
	Emissione di ordinanze ingiunzione – obiettivo numerico	Ordinanze ingiunzione emesse/ordinanze ingiunzione previste nel report	95%	100%	100%
Potenziamento e rilancio dei servizi di mediazione e di arbitrato	Promozione del servizio di mediazione	Iniziative di promozione sulla media-conciliazione	2	2	100%

## c. Il Cruscotto di Area 2 – Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato - Registro Imprese - Personale

Processi Interni					
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	Ritardo annuale dei pagamenti della Piattaforma di certificazione dei crediti, calcolato sulle fatture ricevute e scadute nell'anno precedente (art.1, commi 859, lett. B, e 861 della Legge 145/2018).	Data mandato di pagamento - data protocollo SDI fatture elettroniche (PIRA)	< 0	-22	100%
	Ottimizzazione e monitoraggio dei tempi di pagamento delle fatture (escluse fatture per utenze, con Durc irregolare, in contenzioso con fornitore, con note di credito, soggette a pignoramento presso terzi)	Fatture pagate entro 30 giorni dalla ricezione (protocollo)	95%	100%	100%
Interventi in materia di trasparenza ed anticorruzione	Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza	Trasmissione semestrale dei registri dei contratti di servizi e dei lavori di manutenzione straordinaria al responsabile anticorruzione	2	2	100%
	Monitoraggio richieste di accesso civico e documentale ex legge 241/90	Report semestrale delle richieste di accesso civico e documentale ex legge 241/90	2	2	100%
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	Implementazione e miglioramento della gestione dei fascicoli del personale	Revisione ed implementazione dei fascicoli del personale anche in ottemperanza delle nuove normative	100%	100%	100%
	Ottimizzare la gestione del personale	Unità personale al 31/12/2025*1.000/imprese attive al 31/12/2025 (comprese unità locali) (PIRA)	< 1,4	1,13	100%

## c. Il Cruscotto di Area 2 – Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato - Registro Imprese - Personale

Innovazione e Crescita					
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per la valorizzazione delle risorse interne					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	Aggiornamento ed implementazione del sito camerale	Invio all'Ufficio Comunicazione di pubblicazioni o inserimenti di materiale informativo sul sito camerale	≥ 10	10	100%
Ottimizzazione della gestione dell'Ente ai fini del miglioramento dei servizi per gli stakeholder	Customer satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza	Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	grado di soddisfazione medio 3,5/5	4,83	100%
Economico-Finanziaria					
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'utilizzo efficiente delle risorse finanziarie					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Monitoraggio dell'andamento economico – patrimoniale delle società partecipate	Monitoraggio dell'andamento economico – patrimoniale delle società controllate	Report di monitoraggio semestrale situazione economica patrimoniale e finanziaria della società controllata PromoSienArezzo srl	2	2	100%
Presidio riscossione diritto annuale	Azioni per il miglioramento della riscossione del diritto annuale	Riscossione a seguito mailing massivo per omesso o incompleto pagamento del diritto annuale anno 2024	€ 140.000,00	€ 146.000,00	100%
		Riscossione a seguito emissione atti di accertamento per le varie annualità di diritto annuale non iscritto a ruolo	€ 90.000,00	€ 116.500,00	100%
		Trasmissione ad Infocamere della richiesta di emissione di ruolo diritto annuale 2022	31/12/2025	03/10/2025	100%

## d. Performance individuale – Segretario Generale e Dirigente Area 1 "Affari Generali ed Istituzionali - Metrico - Competitività delle imprese"

Imprese, Territorio e Consumatori					
2. Regolazione del mercato e promozione della legalità					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Correttezza dei rapporti economici tra imprese e tra imprese e consumatori-utenti	Realizzazione programma di vigilanza e controllo su strumenti di misura	N. di ispezioni realizzate (PIRA)	24	24	100%
3. Transizione digitale, ecologica e internazionalizzazione					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Gestione progetti sulla digitalizzazione a valere sulla maggiorazione del 20% del diritto annuale	La doppia transizione: digitale ed ecologica	Bando di agevolazione per la doppia transizione digitale ed ecologica : Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	95%	98%	100%
Gestione interventi sull'internazionalizzazione a valere sulla maggiorazione del 20%	Utilizzo risorse stanziare in tema di internazionalizzazione per bandi rivolti alle imprese	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	95%	100%	100%
4. Un territorio attrattivo ed integrato					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo	Iniziative e progetti di promozione turistica in partnership con Enti locali ed altri soggetti	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	95%	99,78%	100%
Realizzazione e presentazione di report sistematici sull'andamento economico	Redazione comunicati stampa e report sull'andamento dell'economia locale	Pubblicazione di report economico statistici	2	2	100%
5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Certificazione delle competenze acquisite dagli studenti a valle di percorsi di PCTO co-progettati da scuole, imprese e Unioncamere	Istituzione Commissioni/Tavoli territoriali Arezzo - Siena	N. Commissioni/Tavoli territoriali (PIRA)	3	3	100%

## d. Performance individuale – Segretario Generale e Dirigente Area 1 "Affari Generali ed Istituzionali - Metrico - Competitività delle imprese"

Processi Interni					
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenzae					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	Ritardo annuale dei pagamenti della Piattaforma di certificazione dei crediti, calcolato sulle fatture ricevute e scadute nell'anno precedente (art.1, commi 859, lett. B, e 861 della Legge 145/2018).	Data mandato di pagamento - data protocollo SDI fatture elettroniche (PIRA)	< 0	-22	100%
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	Razionalizzazione archivio cartaceo	Sessioni di scarto d'archivio sottoposte a nulla osta Soprintendenza	2	2	100%
	implementazione di un sistema di formazione generalizzata per tutto il personale	Ore di formazione individuale fruita nell'anno	≥ 40	134	100%
Innovazione e Crescita					
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per la valorizzazione delle risorse interne					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	Sviluppo azioni comunicative dell'Ente	Piano di comunicazione integrato: realizzazione programma	31/12/2025	31/12/2025	100%
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Implementazione Sistema di Qualità	Esito controlli per Certificazione Qualità	Positivo	Positivo	100%
		Rinnovo certificazioni di qualità dell'Azienda Speciale	31/12/2025	31/12/2025	100%
Ciclo di gestione della performance	Sistemi di misurazione della performance di Ente e individuale	Relazione della Performance 2024	30/06/2025	28/04/2025	100%

## e. Performance individuale –Dirigente Area 2 “Economico-Finanziaria - Regolazione del Mercato - Registro Imprese - Personale”

Imprese, Territorio e Consumatori					
1. Semplificazione, e-government e qualità dei servizi					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Valorizzazione del patrimonio informativo delle banche dati camerali	Incremento parametri operativi servizio R.I.	Media dei tempi di lavorazione e sospensione pratiche telematiche al netto delle sospensioni (PIRA)	2,5	0,9	100%
		Pratiche evase entro 5 gg / totale pratiche telematiche (PIRA)	95%	98,9%	100%
2. Regolazione del mercato e promozione della legalità					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Correttezza dei rapporti economici tra imprese e tra imprese e consumatori-utenti	Consulta territoriale per la Regolazione del Mercato	Organizzazione riunioni della consulta	3	4	100%
	Rinnovo marchi in scadenza anno 2025 - comunicazione ed assistenza agli utenti	Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza reperibili e privi di mandatarî	100%	100%	100%

## e. Performance individuale –Dirigente Area 2 “Economico-Finanziaria - Regolazione del Mercato - Registro Imprese - Personale”

Processi Interni					
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	Ritardo annuale dei pagamenti della Piattaforma di certificazione dei crediti, calcolato sulle fatture ricevute e scadute nell'anno precedente (art.1, commi 859, lett. B, e 861 della Legge 145/2018).	Data mandato di pagamento - data protocollo SDI fatture elettroniche (PIRA)	< 0	-22	100%
Interventi in materia di trasparenza ed anticorruzione	Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza	Monitoraggio del Piano Anticorruzione	31/07/2025	31/07/2025	100%
		Relazione finale Piano Anticorruzione	31/12/2025	29/12/2025	100%
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	Ottimizzare la gestione del personale	Unità personale al 31/12/2025*1.000/imprese attive al 31/12/2025 (comprese unità locali) (PIRA)	< 1,4	1,13	100%
Innovazione e Crescita					
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per la valorizzazione delle risorse interne					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Interventi funzionali al miglioramento della produttività delle risorse umane	implementazione di un sistema di formazione generalizzata per tutto il personale	Ore di formazione individuale fruita nell'anno	≥ 40	44,3	100%
Sviluppo e realizzazione del Piano Triennale 2025-2027 del Comitato Unico di Garanzia	Sviluppo attività Comitato Unico di garanzia	Realizzazione obiettivi/azioni individuati nel Piano Triennale 2025-2027	1	1	100%
Economico-Finanziaria					
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'utilizzo efficiente delle risorse finanziarie					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'Ente	Indici economico-finanziari consuntivo 2024	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale	> 68%	75,66%	100%
		Equilibrio strutturale	≥ 7%	14,72%	100%
		Indice di liquidità	≥ 300%	544,48%	100%
		Capacità di generare proventi	≥ 5	8,84	100%

## f. Performance AREZZO SVILUPPO

Imprese, Territorio e Consumatori					
2. Regolazione del mercato e promozione della legalità					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Sostegno alla trasparenza e alla certificazione del prodotto	Valorizzazione della qualità della produzione orafa	n° analisi Laboratorio S.A.G.OR. Di Arezzo Sviluppo anno 2025/n° analisi Laboratorio S.A.G.OR. Di Arezzo Sviluppo anno 2024	≥1	1,02	100%
Correttezza dei rapporti economici tra imprese e tra imprese e consumatori-utenti	Attività inerente la marchiatura facoltativa della Convenzione di Vienna	Attività di promozione delle attività	31/12/2025	31/12/2025	100%
3. Transizione digitale, ecologica e internazionalizzazione					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Attività di informazione specializzata, di orientamento, di assistenza e formazione alle PMI	Percorsi per apprendisti Provincia di Arezzo	Report sulle attività del nuovo progetto TRAIN4APP	31/12/2025	31/12/2025	100%
	Realizzazione di percorsi formativi obbligatori, professionali e di aggiornamento	n° corsi di formazione obbligatoria attivati	2	2	100%
		N° corsi per ordini professionali	4	4	100%
		Corsi di aggiornamento per giornalisti iscritti all'albo	3	1	33%
Customer Satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza: allievi e docenti	Livello di soddisfazione dell'attività formativa esterna	≥3	4,56	100%	

Note sulla mancata realizzazione dell'obiettivo:

«Corsi di aggiornamento per giornalisti iscritti all'albo» (Arezzo Sviluppo: divisione Formazione) – target: 3 corsi, target raggiunto: 1 corso.

L'obiettivo aveva come oggetto l'organizzazione di tre corsi di aggiornamento per giornalisti. Dei tre corsi programmati, due sono stati sospesi a causa di problematiche organizzative interne all'Ordine Nazionale dei Giornalisti, legate in particolare all'uscita di un nuovo regolamento sulla Formazione dell'Ordine dei Giornalisti, emesso e pubblicato solo a marzo 2026.

## f. Performance AREZZO SVILUPPO

Processi Interni					
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Rinnovo della certificazione di qualità come Agenzia Formativa accreditata presso Regione Toscana	Esito verifica da parte dell'ente certificatore	Positivo	Positivo	100%
	Rinnovo della certificazione di qualità UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2018 de Laboratorio S.A.G.OR.	Esito verifica da parte dell'ente certificatore	Positivo	Positivo	100%
Economico-Finanziaria					
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'utilizzo efficiente delle risorse finanziarie					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	Actual	SAL
Ottimizzazione gestione Arezzo Sviluppo	Monitoraggio aree operative Arezzo Sviluppo in ottica di miglioramento dei parametri economico-finanziari	Fatturato anno x/ Fatturato anno x - 1 (Arezzo Sviluppo: divisione Formazione)	≥ 1	1,02	100%

g. I documenti del Ciclo di Gestione della Performance

**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**

**Aggiornato con la delibera di Giunta camerale n.95 del 19/1/2025**

**<https://www.as.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione>**

**Piano integrato di attività e organizzazione 2025/2027**

**Approvato con Deliberazione n. 3 del 27/01/2025 - Aggiornato con Deliberazione n. 75 del 30/09/2025**

**<https://www.as.camcom.it/piao>**