Camera di
Commercio, Industria,
Artigianato e Agricoltura
di Arezzo-Siena

IL PIANO DELLA
PERFORMANCE 2019-2021

(Approvato con Deliberazione n. 9 del 30/01/2019)



## Presentazione del Piano

Il Piano della Performance è un documento di programmazione triennale introdotto e disciplinato dal Decreto Legislativo 27 ottobre n. 150, e successive modifiche, ultima delle quali è quella apportata dal D.Lgs. N. 74 del 25/05/2017. Con tale documento la Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Arezzo-Siena condivide i contenuti della programmazione strategica pluriennale, illustrando gli obiettivi dell'anno di riferimento (2019) e del triennio successivo 2019-2021.

Il Piano della Performance all'interno del più ampio Ciclo di gestione della performance si integra con gli altri strumenti di controllo in essere. In particolare, il documento ricorre più volte alle informazioni derivanti dai sistemi di benchmarking adottati dall'Ente per un confronto spazio temporale con un campione di Camere di Commercio aderenti allo stesso sistema. Ci si riferisce, nella specie al sistema di Benchmarking «Pareto» sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio secondo i dettami dell'art.35, comma 6 del DPR 254/05: "Gli indicatori di efficienza, efficacia e qualità dei servizi al fine di consentire il confronto tra le camere di commercio sono elaborati utilizzando degli standard di calcolo comuni a tutte le camere di commercio. A tale fine e' istituita presso l'Unione italiana delle camere di commercio un'apposita commissione."

Il riferimento ai sistemi di benchmarking è di ausilio a stimolare comportamenti virtuosi offrendo l'opportunità di individuare target commisurati ad amministrazioni omologhe, evitando l'autoreferenzialità ed innescando processi di apprendimento di soluzioni organizzativo-gestionali vincenti sotto il profilo dell'efficacia e dell'economicità.

In questo senso, la realizzazione del Piano della Performance rappresenta un ulteriore passo verso la costruzione di una pubblica amministrazione fondata sul dialogo e sul confronto con i propri interlocutori in un'ottica di miglioramento continuo.

IL SEGRETARIO GENERALE

IL PRESIDENTE

Dott. Giuseppe Salvini

Massimo Guasconi

# **Indice**



1. La Camera di Commercio di Arezzo-Siena: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder (pag. 4) 1.1 Chi Siamo (pag. 5) La CCIAA di Arezzo 1.2 Cosa Facciamo (pag. 14) Come Cosa 1.3 Come Operiamo (pag. 19) Chi siamo 0 periamo Facciamo 2. Identità (pag. 27) 2.1 La Camera di Commercio di Arezzo-Siena in cifre (pag. 29) Identità 2.2 Mandato Istituzionale e Mission (pag. 35) La CCIAA di Arezzo 3. Analisi del contesto (pag. 36) istituzionale e 3.1 Analisi del contesto esterno (pag. 37) 3.2 Analisi del contesto interno (pag. 57) L'analisi del contesto 3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria e Organizzativo-Gestionale (pag. 61) 4. La Performance Organizzativa (pag. 68) Analisi del Contesto Analisi del Contesto Interno Esterno Vision 4.1 Albero della Performance (pag. 69) 4.1.1 La Vision (pag. 71) Aree La Performance organizzativa 4.1.2 Le Aree Strategiche (pag. 72) Strategiche 4.1.3 La Mappa Strategica (pag. 73) 4.2 Gli obiettivi strategici (pag. 76) 4.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi (pag. 83) Dagli obiettivi strategici agli 5. La performance individuale (pag. 102) obiettivi operativi 6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della performance (pag. 111) 6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano (pag. 112) Performance individuale 6.2 Coerenza con la programmazione economica e di gestione di Bilancio (pag. 113) Check-up e Piano di 6.3 Check-Up e Piano di Miglioramento (pag. 114) Il processo **Miglioramento** 7. Allegati Tecnici (pag. 115)

# 1. La Camera di Commercio di Arezzo-Siena: profilo dell'Ente

La Camera di Commercio Industria Artigianato ed Agricoltura è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali (art. 1 Legge n. 580/1993, come modificato dal D.Lgs. n. 23/2010).

Ad oltre venti anni di distanza dal primo importante intervento normativo, il ruolo di autonomia funzionale degli Enti camerali è stato confermato dal Decreto Legislativo 25 novembre 2016, n. 219 di "Riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura": il provvedimento concentra la capacità d'azione delle Camere di Commercio, quali soggetti deputati alla promozione e allo sviluppo dell'economia locale, su alcuni obiettivi fondamentali per il funzionamento e lo sviluppo dell'economia. Le competenze si muovono attorno a quattro assi principali: tenuta del Registro Imprese, tutela del consumatore e della fede pubblica, sostegno alla competitività delle imprese, orientamento al lavoro ed alle professioni.

In linea con tale posizionamento istituzionale che hanno interessato il sistema camerale, la Camera di Commercio ha negli ultimi anni acquisito una forte valenza di motore dello sviluppo economico locale, privilegiando, accanto ai compiti istituzionali di carattere amministrativo – consistenti nella tenuta di registri, albi, ruoli ed elenchi, sia anagrafici che abilitanti all'esercizio di determinate attività e nelle relative funzioni certificative – il suo ruolo di ente preposto alla promozione ed al supporto delle imprese del territorio della provincia.

La Camera di Commercio è infatti la "casa delle imprese", rappresentando le istanze di oltre 82.000 imprese, in un tessuto imprenditoriale caratterizzato da una forte spinta imprenditoriale, da una certa differenziazione produttiva e da una spiccata vocazione all'export.



# 1.1 Chi siamo: profilo dell'Ente

Per effetto della riforma degli Enti camerali **(D.lgs 219/16)** è stato disposto l'accorpamento delle Camere di Commercio di Arezzo e di Siena. A partire dall'insediamento del nuovo Consiglio Camerale, il 12 novembre 2018, è costituita la nuova Camera di Commercio di Arezzo-Siena.

L'accorpamento rappresenta quindi la conclusione di un percorso intrapreso per rispondere in maniera più efficace alle esigenze delle aziende e in generale di tutti gli attori del mondo economico in un mondo profondamente cambiato rispetto al passato e in costante e veloce mutamento.

Il 12/11/2018 si è insediato il Consiglio della nuova Camera di Commercio nominato dal Presidente della Regione Toscana con il decreto n.172 del 23 ottobre 2018. Il Consiglio ha proceduto all'elezione del Dott. Massimo Guasconi quale nuovo Presidente della Camera di commercio di Arezzo-Siena . In seguito il Consiglio si è riunito per l'elezione della Giunta camerale che è costituita da 8 membri, compreso il Presidente. E' stata inoltre confermata la prosecuzione dell'incarico al Dott. Giuseppe Salvini, già Segretario Generale della Camera di commercio di Arezzo e Commissario ad Acta , che svolgerà le funzioni di Segretario Generale della Camera di commercio di Arezzo-Siena.

La sede legale è stata fissata ad Arezzo e a Siena la sede secondaria.

Il nuovo Ente è territorialmente il più grande della Toscana, copre infatti un'area con ben 72 comuni, 614.000 abitanti e 83.471 imprese registrate che producono annualmente un valore aggiunto di 16 miliardi di euro e 7,7 miliardi di euro di export.

A seguito della fusione tutti i rapporti giuridici ed economici ancora esistenti in capo alla Camera di Commercio di Arezzo ed a quella di Siena sono stati di diritto trasferiti al nuovo Ente Camerale.

Viene garantito il presidio nei territori di tutti gli sportelli al pubblico e dei servizi sino ad oggi erogati dalle due Camere oggetto della fusione.



### 1.1 Chi siamo - I Valori

La Camera di Commercio di Arezzo - Siena al fine di:

- creare condizioni favorevoli ad un equilibrato sviluppo sociale ed economico del territorio di competenza;
- supportare le imprese nell'accrescimento della loro competitività sui mercati;
- favorire l'introduzione delle innovazioni organizzative e tecnologiche;
- sviluppare la consapevolezza delle problematiche etiche da parte delle imprese, attraverso un'attività di assistenza e supportognicali finalizzata a consolidare la creazione di modelli di azione accettabili per tutte le istanze sociali presenti sul territorio e sui mercati di sul ter

Svolge la propria azione nell'ambito di un quadro di principi etici e di valori, che guidano e costituiscono il faro dell'azione stessa.

Nello specifico, la Camera di Commercio di Arezzo - Siena riconosce quali paradigmi di riferimento del proprio agire i seguenti principi, che costituiscono il presupposto delle scelte strategiche degli organi camerali ed orientano i comportamenti operativi di coloro che sono coinvolti nella gestione dell'Ente:

- funzionalità, efficacia, efficienza, economicità della gestione;
- garanzia dell'**imparzialità** e della **trasparenza** e **semplificazione** dell'azione amministrativa;
- professionalità, responsabilità e pari opportunità tra uomini e donne;
- qualità dell'azione amministrativa e dei servizi resi;
- rispetto del diritto alla **riservatezza** e tutela della Privacy.

Garanzia dell'imparzialità Rispetto del Professionalità, Funzionalità, Qualità della trasparenza e diritto alla responsabilità e efficacia, efficienza dell'azione semplificazione pari opportunità riservatezza e ed economicità amministrativa e dell'azione tutela della tra uomini e della gestione dei servizi resi amministrativa **Privacy** donne

La CCIAA di Arezzo

Sono **organi** della Camera di Commercio:

- il Consiglio;
- la Giunta;
- il Presidente:
- il Collegio dei Revisori dei Conti.



# Consiglio

Il **Consiglio** è l'organo rappresentativo delle forze produttive del territorio; determina gli indirizzi dell'azione dell'Ente e ne verifica l'attuazione. Le funzioni attribuite al Consiglio dalla Legge n. 580/1993, così come riformata nel 2010 e nel 2016, riguardano:

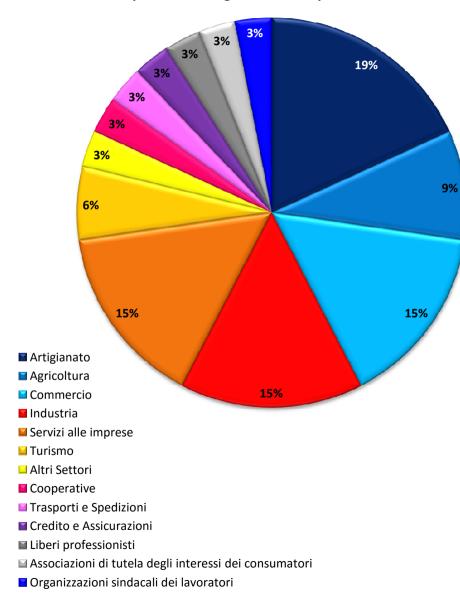
- l'elezione della Giunta e del Presidente:
- la nomina del Collegio dei Revisori dei Conti;
- la predisposizione e la deliberazione dello Statuto camerale;
- la determinazione degli indirizzi generali e del programma pluriennale dell'Ente;
- l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica, del Preventivo Economico annuale e del Bilancio di esercizio.

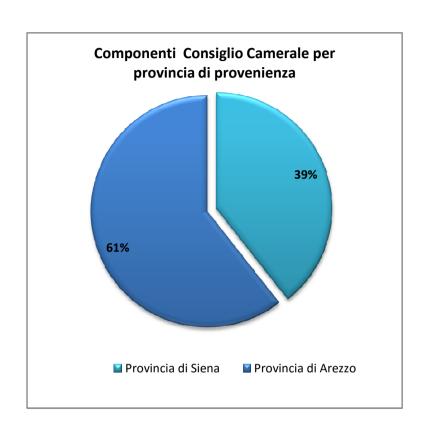
Il Consiglio resta in carica 5 anni.

Il **Consiglio** della **Camera di Commercio di Arezzo - Siena**, nominato con decreto del Presidente della Regione Toscana n. 127 del 6 agosto 2018, è composto da **trentatre membri**, rappresentanti di tutte le categorie produttive, dei lavoratori e dei consumatori.

Componenti	Settore	Provincia	Componenti	Settore	Provincia
Massimo Guasconi (Presidente)	Artigianato	SI	Grazia Faltoni	Cooperative	AR
Andrea Fabianelli (Vice Presidente)	Industria	AR	Catiuscia Fei	Servizi alle imprese	AR
Anna Maria Nocentini Lapini	Comercia	A D	Valter Fucecchi	Turismo	SI
(Vice Presedente Vicario)	Commercio	AR	Mario Landini	Commercio	AR
Marcello Alessandri	Artigianato	SI	Laura Lodone	Turismo	AR
Valeria Alvisi	Commercio	AR	Tulio Marcelli	Agricoltura	AR
Roberto Bartolini	Agricoltura	SI	Mario Marchi	Servizi alle imprese	SI
David Bellini	Servizi alle imprese	SI	Roberto Menchetti	Artigianato	AR
Dimitri Bianchini	Credito e Assicurazioni	SI	Laura Meucci	Industria	SI
Franca Binazzi	Artigianato	AR	Alessandra Papini	Servizi alle imprese	AR
Andrea Boldi	Servizi alle imprese	AR	Marco Polci	Liberi professionisti	AR
Cristina Borgogni	Agricoltura	SI	Daniele Pracchia	Altri Settori	SI
Elosabetta Bragagni Capaccini	Industria	AR	Erminia Romagnoli	Artigianato	AR
Alessandro Brilli	Artigianato	SI	Chiara Rubbiani	Associazioni di tutela degli interessi dei consumatori	AR
Marco Busini	Industria	SI	Marco Salvini	Organizzazioni sindacali dei lavoratori	AR
Francesco Butali	Commercio	AR	Marco Tansini	Commercio	SI
Carlo Cioni	Industria	AR	Ferrer Vannetti	Trasporti e Spedizioni	AR

#### **Componenti Consiglio Camerale per settore**





#### Giunta

La **Giunta** è l'organo politico esecutivo della Camera di Commercio, eletto in seno al Consiglio e ne condivide la durata.

Oltre a predisporre, per l'approvazione da parte del Consiglio, la Relazione Previsionale e Programmatica, il Preventivo Economico, il suo aggiornamento ed il Bilancio di esercizio, la Giunta:

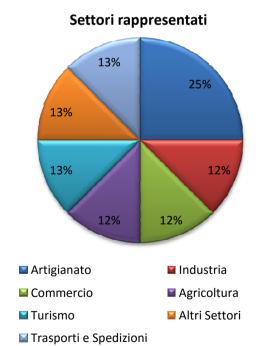
- adotta i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività;
- delibera sulla partecipazione a consorzi, società ed associazioni e sulla costituzione di aziende speciali;
- adotta ogni altro atto per l'espletamento delle funzioni e delle attività che non rientri nelle competenze riservate al Consiglio o al Presidente.

La **Giunta** della **Camera di Commercio di Arezzo-Siena** è composta da **otto membri**, compreso il Presidente, eletti dal Consiglio nella seduta del 30 novembre 2018.



## Giunta

Componenti	Settore	Provincia
Massimo Guasconi (Presidente)	Artigianato	SI
Andrea Fabianelli (Vice Presidente)	Industria	AR
Anna Maria Nocentini Lapini (Vice Presedente Vicario)	Commercio	AR
Roberto Bartolini	Agricoltura	SI
Franca Binazzi	Artigianato	AR
Valter Fucecchi	Turismo	SI
Daniele Pracchia	Altri Settori	SI
Ferrer Vannetti	Trasporti e Spedizioni	AR



#### **Presidente**

Il **Presidente** guida la politica generale dell'Ente camerale e ne ha la rappresentanza legale ed istituzionale. Convoca e presiede sia il Consiglio che la Giunta. Viene eletto dal Consiglio, con il quale condivide la durata della carica, e può essere rieletto due volte.

Il Presidente della Camera di Commercio di Arezzo-Siena è il **Dott. Massimo Guasconi** eletto dal Consiglio camerale nella seduta del 12 novembre 2018.





## Il Collegio dei Revisori dei Conti

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** è l'organo di controllo della regolarità amministrativocontabile ed è composto da **tre membri** designati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, dal Ministero dello Sviluppo Economico e dal Presidente della Regione. Dura in carica quattro anni.

Il Collegio dei Revisori dei Conti della Camera di Commercio di Arezzo-Siena è così composto:

# Il Collegio dei Revisori dei Conti

**Dr.ssa Paola Picciariello** Presidente

Dr.ssa Daniela Paradisi Membro del Collegio dei Revisori dei Conti

Rag. Valter Rossi Membro del Collegio dei Revisori dei Conti

#### 1.1 Chi siamo - La Direzione Amministrativa

## Segretario Generale

La Direzione amministrativa della Camera di Commercio spetta al **Segretario Generale** che coordina l'attività dell'Ente nel suo complesso e attua con autonomi poteri di spesa e di organizzazione i programmi definiti dal Consiglio e dalla Giunta.

Il Segretario Generale della Camera di Commercio di Arezzo-Siena è il **Dott. Giuseppe Salvini**.





## Dirigenza

Alla **Dirigenza** spetta l'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi, compresi gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, la gestione tecnica ed amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. I dirigenti sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

# La Dirigenza

Dott. Giuseppe Salvini Segretario Generale

Dirigente Area 1 Affari Generali Direttore Arezzo Sviluppo

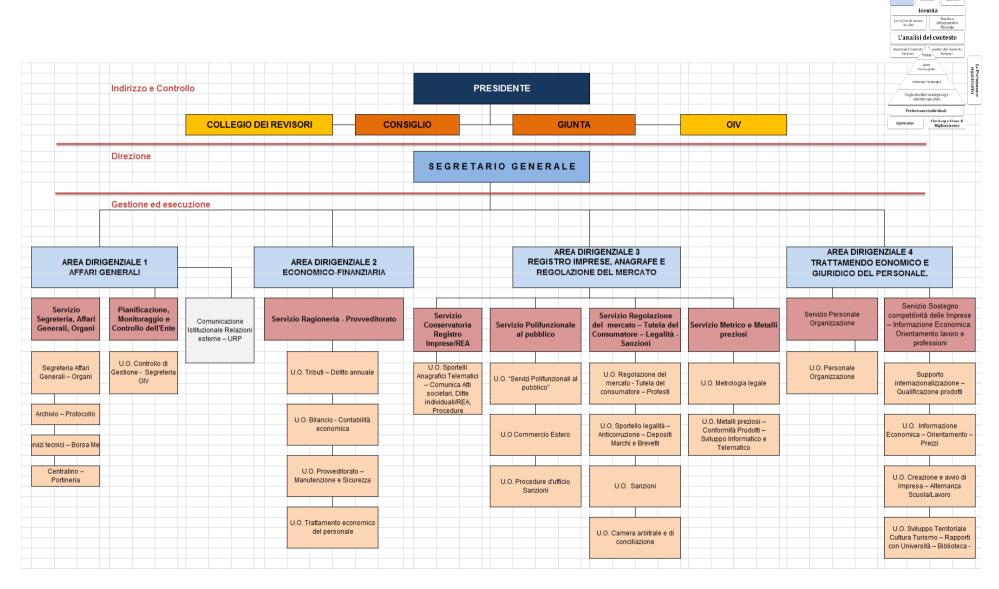
Dott. Lorenzo Bolgi Dirigente Area 2 Economico-Finanziaria

Dott. Marco Randellini Dirigente Area 3 Amministrativa ed Ispettiva

Conservatore del Registro Imprese

Dott. Mario Del Secco Dirigente Area 4 Trattamento economico e giuridico del personale, Competitività delle imprese

# 1.1 Chi siamo - L'Assetto Organizzativo



La CCIAA di Arezzo

#### 1.2 Cosa Facciamo

La Camera di Commercio di Arezzo - Siena tutela e promuove lo sviluppo del sistema imprenditoriale ed economico locale sul mercato nazionale ed internazionale, garantendo un **dialogo continuo con le imprese** ed esercitando le funzioni ed i compiti che le sono attribuiti dalla legge.

Con la riforma delle Camere di Commercio, introdotta dal Decreto Legislativo 15 febbraio 2010 n. 23, si è assistito ad un ulteriore rafforzamento del ruolo degli Enti camerali e all'ampliamento della loro capacità di azione quali soggetti tesi alla promozione e allo sviluppo delle economie locali.

E' in fase di attuazione la successiva riforma contenuta nel D.Lgs 219/2016 che prevede la specializzazione degli enti su alcune tematiche innovative quali la digitalizzazione delle PMI, l'Alternanza Suola-Lavoro ed il placement, la valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo, la preparazione ai mercati internazionali.

Far crescere e potenziare l'economia di un territorio non significa soltanto svolgere al meglio le funzioni istituzionali e i tradizionali servizi amministrativi e statistici, significa soprattutto caratterizzare con valore aggiunto il peso di una presenza attiva nei campi della formazione, della promozione, del marketing territoriale, della comunicazione, della preparazione dell'impresa all'internazionalizzazione, del sostegno all'innovazione e alla ricerca.

Tutte le attività dell'Ente camerale ruotano attorno all'**impresa** e al **suo ciclo di vita**, promuovendone ed affermandone la crescita. Essa infatti trova nella Camera di Commercio un attore istituzionale di riferimento sotto diversi profili:

- anagrafico-certificativo: la Camera di Commercio entra in contatto con l'impresa dalla sua genesi attraverso l'obbligo di iscrizione al Registro delle Imprese o ad altri registri, albi e ruoli camerali, assicurando forme di pubblicità su tutto il territorio nazionale alla sua esistenza e ai suoi cambiamenti;
- promozionale ed informativo: la Camera di Commercio offre un supporto operativo all'impresa, in particolare a quella piccola e media, con una pluralità di servizi finalizzati a favorirne la crescita. La Camera di Commercio, inoltre, possiede una enorme mole di dati e informazioni economiche, che elabora e fornisce all'utenza sotto forma di report e di pubblicazioni, promuove ricerche ed osservatori economici, realizza incontri e convegni di interesse per l'aggiornamento del mondo economico e professionale;



#### 1.2 Cosa Facciamo

• regolamentativo: la Camera di Commercio presidia il corretto funzionamento del mercato e la trasparenza delle transazioni commerciali, attraverso l'istituto della conciliazione nella mediazione delle controversie, il controllo sulle clausole inique contenute nei contratti, il Registro informatico dei protesti, i servizi ispettivi e metrici, il rilascio dei certificati d'origine delle merci.



Riportiamo le funzioni ed i compiti attribuiti dalla Legge n. 580/1993, come modificata dal D.Lgs. n. 23/2010 e dal D.Lgs 219/2016:

#### Attività anagrafico-certificativa

- Tenuta del Registro delle Imprese
- Tenuta albi e ruoli
- Attività certificativa
- Promozione semplificazione amministrativa

# Attività di promozione ed informazione economica

- Sviluppo del patrimonio culturale e promozione del turismo
- Diffusione della cultura digitale nella PMI
- Preparazione dell'impresa ai mercati internazionali
- Sostegno alla competitività delle imprese tramite informazione economica, assistenza, formazione

#### Attività di regolazione del mercato

- Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie
- Predisposizione di contratti tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti
- Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale, controllo sui prodotti dei Laboratori
- Rilascio dei certificati di origine delle merci
- Raccolta degli usi e delle consuetudini

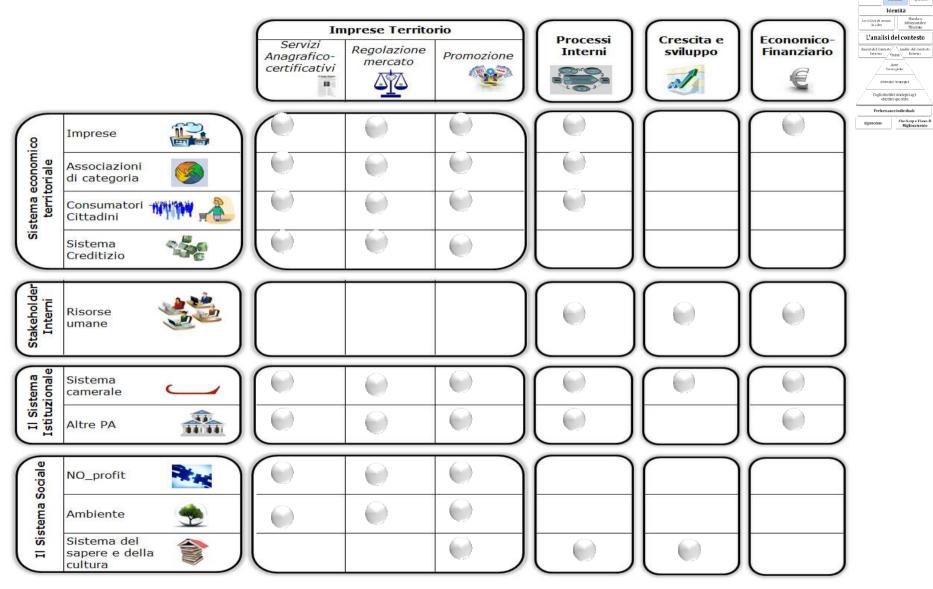
# 1.2 Cosa Facciamo - Il Portafoglio dei servizi

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. Per omogeneità di trattazione e di lettura si propone un'articolazione del contributo della Camera di Commercio di Arezzo-Siena per macro-attività allocate alle funzioni istituzionali di riferimento come da D.P.R. n. 254/05.

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati è stata effettuata 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, ed al livello di aspettative dell'utenza.

	Servizi erogati nei confronti dell'utenza							
Processi primari	Anagrafico Certificativo	Regolamentativo (Amministrativo)	Attività vigilanza ispezione controllo	Giustizia alternativa	Monitoraggio dell'economia e del mercato	Formazione professionale e manageriale rivolta all'esterno	Promozione del territorio e delle imprese	
			Attività di g	overno della st	ruttura dell'ente			
				Affari Gener	ali			
				Comunicazio	one			
si orto			Servizi te	cnico-informa	tici e ausiliari			
Processi i support	Ciclo di gestione della Performance							
Processi di supporto	Gestione Patrimonio							
	Gestione Contabilità							
	Gestione Risorse Umane							

# 1.2 Cosa Facciamo - Stakeholder Map



La CCIAA di Arezzo

# 1.2 Cosa Facciamo - Stakeholder Map

Per lo svolgimento dei propri compiti e funzioni la Camera di Commercio, individuati i **principali portatori di interesse** (gli **stakeholder**), opera, comunica, dialoga con i propri interlocutori, erogando servizi e privilegiando canali telematici ed informatici.

Il Piano della Performance, infatti, **individua e incorpora le attese degli stakeholder** attraverso un **percorso di programmazione condivisa e partecipata** che vede il coinvolgimento degli attori deputati al governo dell'Ente ed i singoli portatori di interesse in tavoli di trattazione e di proposta, garantendo così quell'elasticità strategica funzionale ad una programmazione in grado far proprie le aspettative degli stakeholder e di guidare la gestione operativa alla loro soddisfazione.

E' possibile individuare le seguenti categorie di portatori di interesse:

- nell'ambito del sistema economico territoriale, le imprese e le associazioni di categoria, gli ordini professionali, le associazioni di tutela dei consumatori e degli utenti, i sindacati, il sistema dei consorzi fidi, i consumatori ed i cittadini;
- gli **stakeholder interni**: il **personale** della Camera di Commercio di Arezzo-Siena;
- nell'ambito del **sistema istituzionale**, il **sistema camerale** (le <u>altre Camere di Commercio</u>, le <u>Aziende Speciali</u>, le <u>Unioni Regionali</u>, i <u>Centri Esteri Regionali</u>, le <u>Camere di Commercio italiane all'estero</u>, le <u>Camere di Commercio italo estere</u>, le <u>partecipazioni</u> con altri soggetti pubblici e privati in infrastrutture) e le altre **Pubbliche Amministrazioni**, in particolare quelle locali, quali la **Regione**, le **Province**, gli **altri Enti locali**, con cui la Camera di Commercio condivide diverse azioni di sviluppo nel rispetto delle reciproche competenze;
- nell'ambito del **sistema sociale**, i principali attori dell'istruzione e della formazione universitaria, quali l'**Università di Siena**, il **Polo Universitario Aretino**, l'**Universitas Mercatorum**, il **Provveditorato agli Studi**, gli **Istituti Secondari Superiori** di entrambe le province; il sistema "**ambiente**", cui sono rivolte le iniziative di risparmio energetico e di tutela ambientale.

# 1.3 Come Operiamo

La Camera di Commercio di Arezzo - Siena opera nell'ambito di una **rete di relazioni istituzionali** che coinvolgono non solo i soggetti afferenti al sistema camerale, ma anche altri soggetti pubblici e privati presenti sul territorio dell'Area Vasta.

La fitta rete di relazioni istituzionali consente, grazie ad un dialogo privilegiato, di elaborare **strategie comuni** nonché di definire i **piani di intervento più adeguati** per favorire il continuo sviluppo del territorio in termini di politiche di promozione e di tutela, evitando la dispersione delle risorse.

La CCIAA di Arezzo

Tristime
Paccium
Differentia
Interior
Paccium
Differentia
Interior
Differentia
Interior
Differentia
Interior
Differentia
Interior
Differentia

Tale rete di relazioni istituzionali in cui è inserita la Camera di Commercio di Arezzo-Siena può essere rappresentata mediante la mappa di seguito riportata.



# 1.3 Come Operiamo - Il Sistema locale

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena partecipa con le **associazioni di categoria**, gli **ordini professionali**, le **associazioni di tutela dei consumatori e degli utenti**, i **sindacati** e con gli altri attori pubblici locali, quali la **Regione**, la **Provincia** gli **altri Enti locali** e le **Istituzioni Universitarie**, alla formulazione delle principali politiche per lo sviluppo economico provinciale e per la crescita del suo tessuto economico e civile.



Enti Partner	Iniziativa
Comuni / Provincia	Sostegno ad eventi culturali e promozionali locali
Province di Arezzo e Siena, Associazioni di categoria	Piano Promozionale Congiunto per eccellenze del territorio e filiere economiche
Associazioni di categoria, vari Comuni delle Province di Arezzo e Siena	Fiere nazionali e internazionali Progetti di animazione Centri Storici e Valorizzazione Turistica
Azienda Speciale Arezzo Sviluppo, Provincia, Regione	Attività formativa obbligatoria, apprendistato professionalizzante
PROMOSIENA	Azione formativa e di supporto delle aziende all'Internazionalizzazione
Agenzia delle Dogane (Protocollo d'Intesa - conformità prodotti) Unioncamere - Ministero Sviluppo Economico (Protocollo d'Intesa - Convenzione - conformità prodotti e Altri controlli)	Protocollo d'Intesa per verifiche conformità prodotti e controlli ispettivi
Istituti Secondari Superiori, Associazioni di categoria	Progetto Alternanza Scuola- Lavoro, Scuola d'impresa, Maestro Artigiano
Polo Universitario Aretino - Università di Siena	Iniziative per sostegno all'offerta universitaria

# 1.3 Come Operiamo - Il Sistema camerale

Uno dei principali elementi innovativi della revisione della L. n. 580/1993 operata dal D.Lgs. n. 23/2010 ha riguardato il riconoscimento normativo del «**Sistema Camerale**», di cui fanno parte, oltre alle Camere di Commercio italiane, le Camere di Commercio all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete, riconoscendo l'importanza del network camerale: tale **rete sinergica**, **unica** nel panorama delle pubbliche amministrazioni, favorisce la **condivisione del know-how e delle competenze** per realizzare iniziative progettuali congiunte e, pertanto, maggiormente efficaci e destinate al successo.

Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network, quindi, offre opportunità preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali, ma anche all'efficienza gestionale per lo sfruttamento delle economia di scala.

Il sistema delle Camere di Commercio italiane è attualmente in corso di riforma, per questo aspetti si rimanda a quanto illustrato al punto 3 sull'analisi di contesto del presente Piano della Performance.

Le Camere di Commercio Italiane all'estero, sono associazioni a carattere volontario di operatori ed imprese con sede nelle principali città del mondo, finalizzate ad agevolare le relazioni economiche con le imprese straniere interessate al mercato italiano e viceversa.

**Le Camere di Commercio italo-estere** realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa. A **livello europeo** il sistema camerale è rappresentato dall'associazione **Eurochambres**.



# 1.3 Come Operiamo - Le Aziende Speciali

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena, nel perseguire i propri fini istituzionali, si avvale della propria Azienda Speciale Arezzo Sviluppo.

Nome	Settore	Mission
	Formazione	Progettazione e realizzazione di iniziative volte alla formazione ed all'aggiornamento professionale degli imprenditori nei settori produttivi dell'industria, del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura.  Formazione Imprenditoriale: il settore della Formazione Imprenditoriale si occupa della organizzazione di corsi di aggiornamento per titolari d'impresa o loro collaboratori su tematiche riguardanti il management, la comunicazione, le lingue straniere, ecc.  Formazione Professionale: il settore della Formazione Professionale si occupa della
Arezzo Sviluppo		organizzazione di interventi formativi, rivolti a giovani disoccupati e/o laureati, finalizzati al raggiungimento di professionalità necessarie per un più agevole inserimento nel mondo del lavoro.
(derivante dalla		Corsi Abilitanti: il settore Corsi Abilitanti si occupa della organizzazione di corsi professionali
fusione delle due Aziende Speciali,		abilitanti, per la somministrazione nei pubblici esercizi, le attività ricettive, agenti e rappresentanti di commercio, agenti di affari in mediazione.
FO.AR. E S.A.G.OR.)		L'Azienda si occupa essenzialmente del laboratorio di analisi chimico-fisiche nel settore dei metalli preziosi, della consulenza e della ricerca tecnologica a favore del settore orafo argentiero, nonché della promozione e valorizzazione della produzione locale attraverso controlli eseguiti presso i produttori da parte del laboratorio.
	Regolazione del Mercato - Metalli preziosi	Collabora con gli istituti scolastici per la qualificazione tecnica degli allievi relativamente all'attività orafa e si occupa della raccolta di pubblicazioni riguardanti non solo l'oreficeria ma anche la gemmologia e la gioielleria.
		Mission: aumentare il livello di fiducia tra produttori, grossisti e dettaglianti nel settore orafo- argentiero e mettere la propria decennale esperienza a disposizione di quanti vogliono ottenere risultati analitici sicuri, certificazioni di lotti, certificazioni aggiuntive delle aziende, informazioni sulla legislazione nazionale e comunitaria del settore di riferimento.



# 1.3 Come Operiamo - Promosiena

PROMOSIENA, una società a totale partecipazione della Camera di Commercio, dal 2003 svolge il proprio ruolo a sostegno della competitività del sistema economico senese con l'obiettivo di supportare e stimolare le aziende locali nel loro posizionamento nel mercato nazionale ed internazionale. Nel rispetto della nuova normativa PROMOSIENA non svolgerà direttamente le attività promozionali all'estero ma si avvarrà della collaborazione con ICE-Agenzia, SACE, SIMEST e Cassa Depositi e Prestiti per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle iniziative. PROMOSIENA, su mandato della Camera di Commercio, propone ogni anno un piano di attività promozionale, risultato di un'elaborazione dei principali mercati strategici rispetto ai prodotti offerti dal sistema produttivo locale. E' proprio grazie al coinvolgimento delle Istituzioni senesi, delle Associazioni di Categoria e dei Consorzi, sia nella fase di programmazione che nella fase di realizzazione delle singole manifestazioni, che l'attività promozionale di PROMOSIENA soddisfa le reali esigenze delle aziende senesi.



Nome	Mission	Anno di costituzione	Settore
PROMOSIENA	Supportare e stimolare le aziende locali nel loro posizionamento nel mercato nazionale ed internazionale  •Missioni commerciali, fiere, incoming, workshop: Per rafforzare ed ampliare la presenza delle aziende senesi sul mercato italiano ed internazionale PROMOSIENA offre supporto organizzativo e logistico nella partecipazione a fiere, workshop, incoming e missioni commerciali. A seguito di un'approfondita analisi dei mercati e dei canali di distribuzione organizza incontri business to business tra buyers ed imprenditori senesi.  •Seminari: PROMOSIENA, interpretando le esigenze degli imprenditori locali, organizza una serie di seminari ed incontri informativi volti a fornire un aiuto concreto relativo alla risoluzione delle più comuni problematiche inerenti l'import e l'export. Per un buon posizionamento nel mercato globale il valore che assume l'informazione ha un'importanza strategica. E' proprio per questo che i seminari, tenuti da esperti del settore, sono improntati per fornire competenze facilmente fruibili.  •Assistenza Specialistica: PROMOSIENA è in grado di fornire alle imprese un servizio di consulenza per la gestione dei diversi aspetti legati alle operazioni con l'estero o per la ricerca di informazioni dettagliate sui mercati avvalendosi delle competenze degli uffici ICE all'estero.	2003	Promozione – Internazionalizzazione

# 1.3 Come Operiamo - Il Sistema delle partecipazioni

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena detiene **partecipazioni** in varie **società**, **consorzi** ed **enti** operanti **in ambiti ritenuti strategici** per il perseguimento del proprio mandato istituzionale.

Priorità dell'azione della Camera di Commercio è al momento quella di attuare la **razionalizzazione** del sistema delle partecipazioni societarie, tenendo anche conto delle recenti evoluzioni normative afferenti i rapporti tra enti pubblici e società partecipate.

Tale processo di razionalizzazione, già in atto con i percorsi di accorpamento, fusione e liquidazione di una serie di strutture di servizio, dovrà essere portato a completamento, in un'ottica di semplificazione operativa.

Attualmente la Camera di Commercio, in seguito al processo di riduzione in atto, detiene quote di partecipazioni in 24 società, consorzi ed enti in gran parte appartenenti al sistema camerale.

Tali organismi operano nel settore fieristico, delle infrastrutture, dello sviluppo locale, dello sviluppo delle risorse umane.

Quando saranno completate le procedure di alienazione delle quote e di liquidazione di alcune società, il numero delle partecipate subirà un'ulteriore e forte diminuzione, fino al dimezzamento .



# 1.3 Come Operiamo - Il Sistema delle partecipazioni

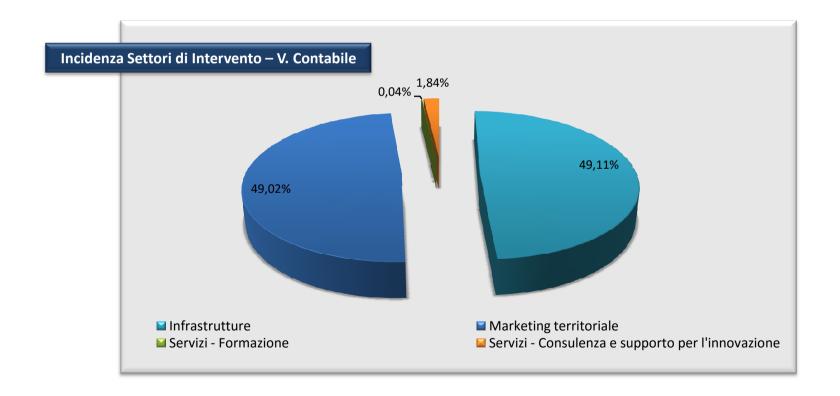


Settore di attività	Denominazione Società	Valore nominale al 31/12/2017	% partecipazione al 31/12/2017	Valore contabile al 31/12/2017
Settore fieristico/Internazionalizzazione	Arezzo Fiere e Congressi	8.033.449,33	19,69	7.486.600,29
Settore heristico/internazionanzzazione	PROMOSIENA S.R.L.	472.024,00	100,00	459.285,00
	Sviluppo Aeroporto Arezzo S.p.a	17.908,49	12,42	17.909,39
	Trasporti Ferroviari Casentino s.r.l. (incr '04) in liquidazione	159.382,83	6,77	122.519,20
	Valdarno Sviluppo S.p.a. in fallimento	75.000,00	10,53	0,00
	GAL - Consorzio Appennino Aretino S.c.r.l.	8.306,88	10,64	10.479,47
Settore sviluppo locale	SIL - Sogg. Interm. Locale Appenn.Centrale in liquidazione	1.720,00	2,87	120,80
	PATTO 2000 SOC. CONS. A R.L.	10.937,00	19,68	11.508,68
	APEA-AG. PROV.LE ENERGIA E AMBIENTE SRL	19.264,20	6,69	19.264,20
	TERRE DI SIENA LAB SRL	7.172,52	6,69	7.172,52
	DINTEC CONS.INNOV.TECNOLOGICA SCRL	3.000,00	0,544	3.000,00
Settore sviluppo delle risorse umane	Polo Universitario Aretino S.c.r.l.	5.394,80	4,69	3.662,20
	Toscana Certificazione Agroalimentare s.r.l.	28.500,00	21,75	46.183,60
Settori vari	Società consortile energia Toscana S.c.r.l.	81,39	0,09	73,83
	FINANZIARIA SENESE SVILUPPO SPA	2.551.920,00	15,40	7.873.556,16
	Borsa Merci Telematica Italiana Scpa	2.396,96	0,10	2.382,88
	Retecamere scrl in liquidazione	868,76	0,36	0,00
	InfoCamere S.c.p.a.	31.713,00	0,18	62.649,19
	UTC Immobiliare e Servizi S.c.a.r.l.	1.200,00	7,50	291,26
Società del Sistema Camerale	Job Camere s.r.l.	705,55	0,12	558,00
Societa dei Sistema Camerale	Ic Outsourcing s.r.l.	402,55	0,11	447,34
	TECNO-HOLDING SPA	25.737,20	0,1029	228.729,99
	TECNOSERVICECAMERE SCPA	3.228,68	0,24	5.472,35
	SISTEMA CAMERALE SERVIZI SRL (incorporante di UNIVERSITAS MERCATORUM)	3.156,00	0,08	3.121,00
	Totali	11.463.470,14		16.364.987,35

# 1.3 Come Operiamo - Il Sistema delle partecipazioni

Settore	V.Nominale	V.Contabile	Incidenza V.Contabile
Infrastrutture	2.751.659	8.036.264	49,100%
Marketing territoriale	8.562.110	8.021.350	49,020%
Servizi - Formazione	8.551	6.783	0,040%
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	141.150	300.590	1,840%
Totali	11.463.470	16.364.987	100,0%





## 2. Identità: Camera di Commercio Arezzo - Siena: la sede di Arezzo

Il 3 dicembre 2011 è stata inaugurata la nuova sede della Camera di Commercio di Arezzo, in via Spallanzani 25. In occasione di tale evento è stato presentato anche l'auditorium da 1.000 posti, all'avanguardia nel panorama concertistico per l'eccellente acustica. La nuova sede si inserisce in quella che è destinata a diventare la "cittadella degli affari", attraverso una riqualificazione di un'importante area della città, grazie alla sua vicinanza con il Polo Fieristico e con gli altri insediamenti previsti: l'Innovation Building e gli uffici della Provincia.

#### Sede:

Via Spallanzani 25, 52100 AREZZO

Tel. + 39.0575.303.0

Fax + 39.0575.300.953

Pec: cciaa.arezzosiena@as.legalmail.camcom.it

E.mail: relazioniesterne@ar.camcom.it

Orario di apertura:

Dal Lunedì al Venerdì: 08:45 - 12:45 Il Martedì e il giovedi: 15:00 - 16:00

Orario di apertura mesi estivi (luglio/agosto):

Dal Lunedì al Venerdì: 08:45 - 12:45

Il Martedì:15:00 - 16:00

#### Servizio Metrico:

Via Spallanzani 27- Arezzo

Tel. + 39.0575.380.429; + 39.0575.303.888;

Fax + 39.0575.981680

E.mail: metrico@ar.camcom.it

Orario di apertura:

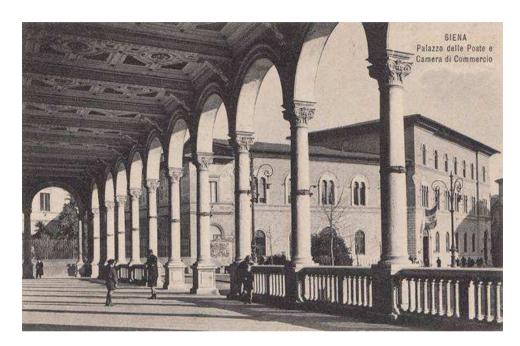
Dal Lunedì al Venerdì: 08:45 - 12:45 Il Martedì e il Giovedi: 15:00 - 17:00



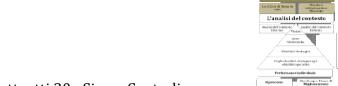




# 2. Identità: Camera di Commercio Arezzo - Siena: la sede di Siena







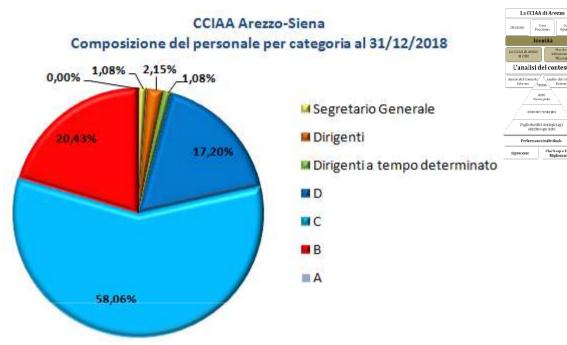
#### **SEDE**

Piazza Matteotti,30 - Siena Centralino: 0577 202511 **Orario al pubblico:** Lunedì - giovedì - venerdì: 9,00 - 12,30 Martedì - mercoledì: 9,00 -12,30 e 15,00 - 16,00



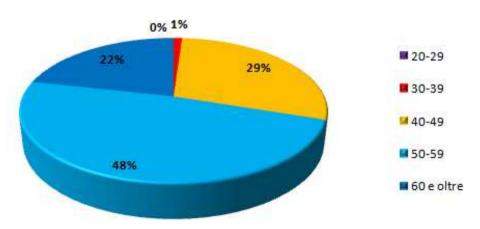
# 2.1 La Camera di Commercio di Arezzo-Siena in cifre - La politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2018)					
Per Categoria	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena		
Segretario Generale	1	0	1		
Dirigenti	1	1	2		
Dirigenti a tempo determinato	0	1	1		
D	6	10	16		
С	28	26	54		
В	7	12	19		
A	0	0	0		
Totale	43	50	93		



Composizione del personale per classi di età

Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2018)						
Per Classi d'età	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena			
20-29	0	0	0			
30-39	0	1	1			
40-49	18	9	27			
50-59	18	27	45			
60 e oltre	7	13	20			
Totale	43	50	93			



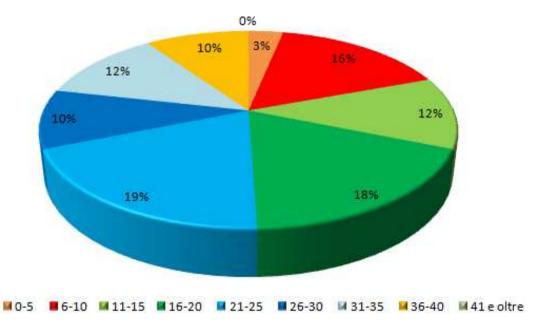
# 2.1 La Camera di Commercio di Arezzo-Siena in cifre - La politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale per tipologia contrattuale al 31.12.2018 (escluso personale comandato e distaccato)						
Are	ZZO	Siena Arezzo-Siena				
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time	
40	1	41	7	81	8	
4	1	4	8	8	9	



Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2018)						
Per Anzianità di Servizio	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena			
0-5	3	0	3			
6-10	10	5	15			
11-15	5	6	11			
16-20	14	3	17			
21-25	2	16	18			
26-30	4	5	9			
31-35	3	8	11			
36-40	2	7	9			
41 e oltre	0	0	0			
Totale	43	50	93			

# Composizione del Personale per anzianità di servizio



# 2.1 La Camera di Commercio di Arezzo-Siena in cifre - La politica delle Risorse Umane

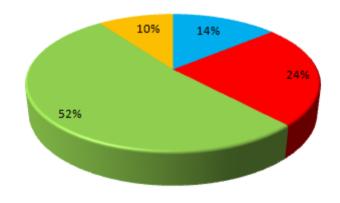
#### Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali anno 2017

Per Funzione	Arezzo	Siena	Media Pareto *
Funzione A - Organi istituzionali e segreteria generale	11%	16%	17%
Funzione B - Servizi di supporto	24%	25%	26%
Funzione C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	54%	51%	47%
Funzione D - Studio, formazione, informazione e promozione economica	11%	8%	9%



#### Distribuzione del personale CCIAA Arezzo-Siena per funzione istituzionale

Distribuzione del personale all'interno delle funzioni istituzionali (31/12/2018)				
Per Funzione	Arezzo-Siena			
Funzione A - Organi istituzionali e segreteria generale	14%			
Funzione B - Servizi di supporto	24%			
Funzione C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	52%			
Funzione D - Studio, formazione, informazione e promozione economica	10%			



■ Funzione A - Organi istituzionali e segreteria generale

Funzione B - Servizi di supporto

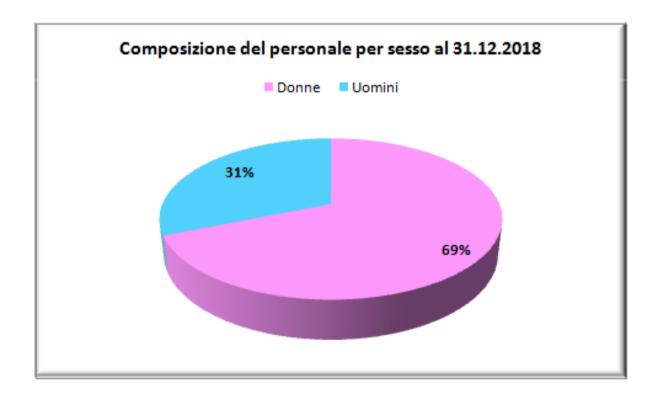
■ Funzione C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato

<sup>(\*)</sup> Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio Toscane nell'ambito del progetto Pareto.

# 2.1 La Camera di Commercio di Arezzo-Siena in cifre - Le politiche di genere

Composizione del Personale per Sesso al 31.12.2018						
Are	ZZO	Siena		Arezzo-Siena		
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	
27	16	37	13	64	29	
4	43		50		3	





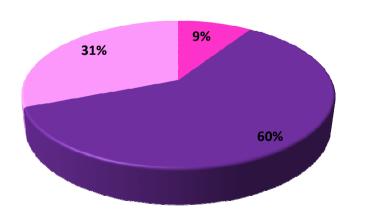
# 2.1 La Camera di Commercio di Arezzo-Siena in cifre - Le politiche di genere

Composizione del Personale per sesso e tipologia del titolo di studio								
Per Tipologia di Studio	Arezzo		Sie	ena	Arezzo-Siena			
Per sesso	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini		
Scuola dell'obbligo	2	2	4	2	6	4		
Diploma	18	4	21	7	39	11		
Laurea	7	10	13	3	20	13		
Totale	27	16	38	12	65	28		



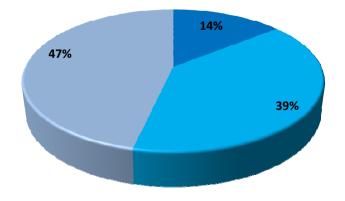
#### Percentuale titoli di studio tra le donne





#### Percentuale titoli di studio tra gli uomini





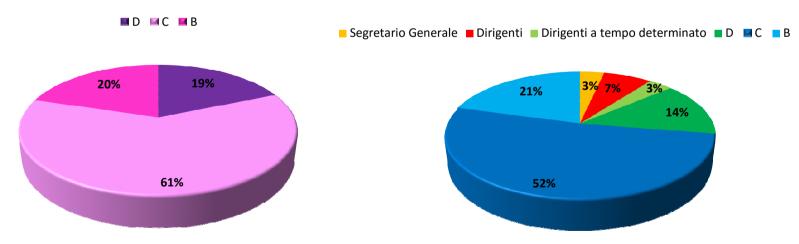
# 2.1 La Camera di Commercio di Arezzo-Siena in cifre - Le politiche di genere

Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2018)						
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	2
Dirigenti a tempo determinato	0	0	0	1	0	1
D	3	3	9	1	12	4
С	19	9	20	6	39	15
В	5	2	8	4	13	6
A	0	0	0	0	0	0
Totale	27	16	37	13	64	29



#### Personale femminile per categoria

#### Personale maschile per categoria



## 2.2 Mandato Istituzionale e Mission

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena è un ente pubblico istituzionalmente preposto alla cura degli interessi dell'economia del territorio, con funzioni e compiti puntualmente definiti dall'articolo 2 della Legge n. 580/1993 (come modificato dai D.Lgs. n. 23/2010 e n.219/2016) ed esercitati direttamente con la propria struttura gestionale ed organizzativa e, spesso, in sinergia con enti e rappresentanze economiche del territorio nell'ambito di intese e di partenariati.

Il **mandato** della Camera di Commercio di Arezzo-Siena è di svolgere azioni ed interventi in favore dello **sviluppo delle imprese della provincia**, nell'ambito del progresso socio-economico locale, in applicazione del **principio di sussidiarietà**, fornendo servizi reali alle imprese ed al tessuto economico locale e portando all'attenzione degli enti di governo, regionale e nazionale, le istanze degli imprenditori.

La **missione** dell'Ente camerale è contenuta nel documento che ne indirizza l'attività per un arco temporale di cinque anni, ossia nel **Programma Pluriennale 2019-2023**, che individua gli obiettivi strategici dell'Ente per il medio-lungo periodo, approvato con deliberazione del Consiglio camerale n. 8 del 20/12/2018.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena si è candidata ad assumere un ruolo decisivo nello sviluppo economico e sociale 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, con la consapevolezza che far crescere e potenziare l'economia di un territorio non significa soltanto svolgere al meglio le funzioni istituzionali ed i tradizionali servizi amministrativi e statistici, significa soprattutto caratterizzare con valore aggiunto il peso di una presenza attiva nei campi della formazione, della promozione, del marketing territoriale, della comunicazione, dell'internazionalizzazione, del sostegno all'innovazione tecnologica ed alla ricerca.



### 3. Analisi del contesto

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena, al fine di individuare le strategie e le azioni più coerenti per soddisfare le esigenze del tessuto imprenditoriale di riferimento e, conseguentemente, le aspettative dei propri stakeholder, **elabora periodicamente** analisi di contesto.

L'attività di analisi ha l'obiettivo di fornire una base di informazioni e di conoscenze il più possibile chiara ed esaustiva del contesto esterno ed interno della Camera di Commercio, individuando tutte le variabili che presenta lo scenario nel quale si sviluppa la sua azione, al fine di **anticipare i principali trend evolutivi** che possono impattare sulle sue attività istituzionali e di **catturare le possibili minacce**, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.



# **Contesto Esterno**

- Evoluzione del contesto normativo
- Congiuntura economica internazionale
- La congiuntura economica nazionale italiana e regionale
- Andamento settoriale provinciale
- Analisi strutturale provinciale
- Analisi del contesto socio-culturalepolitico-istituzionale

## **Contesto Interno**

- Struttura Organizzativa
- Risorse finanziarie-patrimoniali
- Risorse tecnico-infrastrutturali
- Risorse umane
- Relazioni Istituzionali

## Il quadro normativo

Il processo di revisione e di riforma delle regole che disciplinano il sistema delle Camere di Commercio e ne disegnano la fisionomia, che ha preso avvio con il D.L. 90/2014 ed è proseguito con la L. 224/2015, ha trovato la sua definizione con il D. Lgs. 219/2016 che dispone il riordino delle funzioni degli Enti Camerali. Con tale provvedimento il quadro finanziario stabilito con la L. 114/2014 è sostanzialmente confermato. Infatti la voce principale che alimenta le risorse a disposizione dell'Ente, ovvero il diritto annuale a carico dei soggetti iscritti al Registro Imprese ed al REA, viene stabilmente ridotta nella misura del 50% rispetto al 2014. La legge di riforma non si limita a rendere permanente la revisione del diritto annuale, ma pone ulteriori vincoli relativamente a diritti di segreteria e tariffe, la cui fissazione deve uniformarsi a specifiche disposizioni ministeriali che avranno l'obiettivo di coprire i costi standard per la fornitura dei vari servizi e di spingere verso l'efficienza del sistema. E' anche possibile articolare un'offerta di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato, che deve transitare in una contabilità separata. Infine viene stabilito un rapporto predeterminato tra fonti di finanziamento ed attività espletate come più avanti specificato.

Il D.Lgs. 219/2016 ha riformulato le competenze delle CCIAA, operando una precisazione ed una limitazione delle stesse. E' stato infatti abrogato l'art. 2 c. 1 della L. 580/1993 che attribuiva agli Enti Camerali funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali.

Le attività delle Camere di Commercio si raggruppano attorno ad alcuni assi fondamentali:

- •tenuta del Registro delle Imprese e sviluppo del fascicolo informatico d'impresa;
- •tutela del consumatore e della fede pubblica con annessa vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti, metrologia legale, rilevazione dei prezzi;
- •sostegno alla competitività delle imprese che si esplica nell'informazione ed assistenza alla creazione ed allo start-up d'impresa, nel supporto alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali anche diffondendo nel territorio le iniziative di ICE-Agenzia e con esclusione di attività promozionali dirette all'estero, nella valorizzazione del patrimonio culturale e nello sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti ed organismi competenti;
- •orientamento al lavoro ed alle professioni anche in collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, attraverso la tenuta del registro per l'Alternanza Scuola-Lavoro, la certificazione delle competenze, il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro.



## Il quadro normativo

Insieme a queste competenze dirette e principali, le Camere di Commercio possono svolgere:

- •attività oggetto di convenzione con le Regioni ed altri soggetti pubblici e privati in materia di digitalizzazione, qualificazione aziendale e dei prodotti, risoluzione alternativa delle controversie;
- •assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato.

Rispetto al passato c'è dunque un indicazione puntuale e circoscritta delle funzioni esercitabili, inoltre si stabilisce un legame tra tipo di attività e finanziamento.

Soltanto le attività primarie possono essere infatti sostenute facendo ricorso ai proventi del diritto annuale, mentre quelle svolte in convenzione, purché in presenza di cofinanziamento, hanno la stessa possibilità, che viene invece esclusa per i servizi a libero mercato. Occorre tener presente che, accanto alle funzioni "tradizionali" confermate dalla riforma (registro imprese, trasparenza e garanzia, fascicolo d'impresa, tutela e regolazione del mercato, sostegno alla competitività delle imprese e dei territori, informazione economica), vi sono funzioni innovative previste dalla Riforma (orientamento al lavoro, inserimento occupazionale dei giovani e placement, punto di raccordo tra imprese e PA, creazione di impresa e start up, valorizzazione del patrimonio culturale, preparazione delle PMI all'ingresso nei mercati esteri), che per quanto da strutturare in qualche caso ex novo, in un contesto di drastica riduzione delle risorse, rappresentano un'opportunità che la Camera deve saper cogliere pienamente. Così come sono da sfruttare le opportunità di accordi e convenzioni con Enti pubblici e privati in ambiti strategici come la digitalizzazione delle imprese, la qualificazione aziendale e dei prodotti, la risoluzione alternativa delle controversie, nonché la possibilità di svolgere attività di supporto ed assistenza alle imprese in regime di libero mercato. Nella definizione degli indirizzi meritano un'attenzione particolare i progetti strategici collegati all'aumento del diritto annuale fino al limite del 20%, come previsto dall'art. 18, comma 10, della L. 580 del 1993, modificato dal Decreto Legislativo n. 219 del 2016. Tale aumento deve essere deliberato dal Consiglio della Camera di Commercio ed è finalizzato alla realizzazione di progetti definiti a livello nazionale e rientranti negli indirizzi strategici individuati dal Sistema Camerale su indicazione del Ministero dello Sviluppo Economico. Il percorso sarà coordinato Unioncamere, in attuazione del Piano "Industria 4.0" e delle strategie di sviluppo in ambito di alternanza scuola-lavoro ed investirà anche la valorizzazione del patrimonio culturale e la promozione del Turismo nell'ambito di intese con le Regioni.

Da quanto sopra discende la necessità di una revisione delle attività svolte dall'Ente per verificarne la fattibilità e nel caso dell'erogazione di servizi commerciali la congruità dei prezzi. Si tratta di un processo di adattamento appena avviato che avrà bisogno di tempi non brevissimi e di opportune precisazioni da parte degli Enti incaricati della vigilanza e del coordinamento del sistema.

La legge di riforma impone con tutta evidenza un radicale riposizionamento strategico che riguarda la rielaborazione della propria mission e la conseguente definizione dell'organizzazione e delle risorse disponibili. Dal punto di vista della struttura dell'Ente, come previsto dal D.Lgs. 2019 in data 08/08/2017 il Ministro dello Sviluppo Economico, tenendo conto della proposta ricevuta da Unioncamere ha emanato il decreto che attua il piano di razionalizzazione delle Camere di Commercio. Oltre alla revisione delle sedi e degli immobili che passano da 401 a 304 ed alla rideterminazione degli organici e dei contingenti di personale, con gli addetti che scendono da 8.800 a 6.700, l'aspetto più pregnante è costituito dalla riduzione del numero delle Camere di Commercio da 105 a 60. Il decreto istituisce già le nuove Camere di Commercio, tra le quali figura quella di Arezzo e Siena.



## Il quadro normativo

La procedura di accorpamento tra le Camere di Arezzo e di Siena si è svolta in tempi compatibili con quelli stabiliti dal D.M. 16 febbraio 2018. Il nuovo Ente si inserisce infatti nel gruppo di testa delle Camere che hanno concluso il processo, figurando la prima realtà della Toscana ad avere realizzato l'attuazione della riforma a seguito del processo avviato dal D.Lgs 219/2016. I passi principali del percorso sono stati:

- •la definizione del quadro di attribuzione dei seggi del nuovo Consiglio camerale con l'approvazione dell'articolo unico dello Statuto da parte del Commissario ad acta in data 1 marzo 2018;
- •la conclusione di accordi di apparentamento estesi a tutti i settori economici che hanno consentito la presentazione dei dati di rappresentatività al Commissario ad acta in data 10 aprile 2018;
- •l'effettuazione dei necessari controlli e l'inoltro dei dati verificati alla Regione Toscana in data 10 luglio 2018;
- •l'emanazione del decreto del Presidente della Giunta Regionale Toscana n.127 in data 6 agosto 2018 con il quale si individuano organizzazioni e associazioni a cui spettano le designazione dei consiglieri;
- •l'emissione del decreto del Presidente della Giunta Regionale Toscana n.172 del 23 ottobre 2018 con il quale vengono nominati i Consiglieri camerali;
- •l'insediamento del Consiglio della Camera di Commercio di Arezzo-Siena in data 12 novembre 2018 e l'elezione del Presidente nella persona del Dott. Massimo Guasconi;
- •la successiva riunione, in data 30 novembre 2018, del Consiglio Camerale dell'Ente neo costituito che ha eletto la nuova Giunta, composta insieme al Presidente da: Roberto Bartolini Rapp. Agricoltura, Franca Binazzi Rapp. Artigianato, Andrea Fabianelli Rapp. Industria, Valter Fucecchi Rapp. Turismo, Anna Maria Nocentini Lapini Rapp. Commercio, Daniele Pracchia Rapp. Altri Settori, Ferrer Vannetti Rapp. Trasporti e Spedizioni;
- •la nomina da parte della Giunta camerale nella seduta del 5 dicembre 2018 di Anna Maria Nocentini Lapini Vice Presidente Vicario ed Andrea Fabianelli Vice Presidente.

La costituzione della Camera di Commercio di Arezzo-Siena si è giovata della positiva opera di raccordo e di convergenza messo in atto dagli attori del sistema economico attraverso le loro organizzazioni di categoria. Si è così potuto gestire il delicato passaggio con un grado significativo di coesione. Si apre ora una grande sfida che è quella di creare uno spazio economico unificato potando a fattore comune le azioni di incentivo allo sviluppo maturate in due territori abituati a concepirsi ed operare autonomamente. Questo lavoro che impegna in primo luogo la governance dell'Ente dovrà estendersi a tutti i soggetti del territorio.

Il consolidamento di un soggetto unico, più forte ed in grado di dare maggiore supporto al sistema socio economico di riferimento, dovrà riguardare anche l'organizzazione dell'Ente. Essa sarà chiamata , nel breve periodo, ad assumere un nuovo assetto e ad acquisire un'omogeneità di procedure, strumentazioni, livelli di servizio.

Il processo dovrà avvenire nella necessaria gradualità e tenendo fede, dal punto di vista della programmazione, ai principi sanciti dagli accordi posti a base dell'unificazione. Tali testi prevedono la destinazione prioritaria ai territori che le hanno generate delle disponibilità per investimenti presenti alla data dell'accorpamento.



## Il quadro economico

Al fine di attualizzare gli indirizzi del mandato 2019-2023 (PPA approvato con deliberazione del Consiglio Camerale n.8 del 20/12/2018), la Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha provveduto all'analisi del contesto esterno nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica per l'anno 2019, approvata dal Consiglio Camerale con deliberazione n. 9 del 20/12/2018.

Con la Relazione Previsionale e Programmatica, a seguito di approfondite analisi dello scenario economico-produttivo del territorio, la Camera di Commercio ha delineato le linee strategiche e le priorità operative per il 2019; con il Preventivo economico, approvato dal Consiglio Camerale con deliberazione n. 10 del 20/12/2018, ha successivamente individuato i progetti e le iniziative che saranno sviluppate nel corso del 2019, con la relativa dotazione finanziaria. Infine con deliberazione della Giunta Camerale n. 19 del 20/12/2018, è stato approvato il Budget direzionale per l'anno 2019 e contestualmente le schede di obiettivi affidati ai dirigenti, dai quali, con la metodologia del Cascading, sono stati individuati gli obiettivi operativi delle varie Aree camerali.



La Camera di Commercio di Arezzo-Siena, con una estensione di 7.053 Km² e con 72 comuni, è territorialmente la più grande della Toscana. Nell'Area Vasta Arezzo-Siena risiedono circa 611mila abitanti pari a circa 1/6 dell'intera popolazione della Toscana, e sono registrate quasi 67mila imprese e 83mila unità locali (per un totale di 202mila addetti alle unità locali) che generano un valore aggiunto superiore ai 16 miliardi di euro. Il contributo di Arezzo ai principali indicatori socio-economici dell'Area è mediamente del 55%, quello di Siena del 45%: mentre in termini di valore aggiunto e di depositi bancari abbiamo Arezzo con il 47% e Siena con il 53%.

	AREZZO	SIENA	TOTALE AR-SI	TOSCANA
Popolazione Residente anno 2017	343.449	268.010	611.459	3.736.968
Sedi di Impresa anno 2017	37.705	28.658	66.363	414.353
Unità locali anno 2017	45.390	37.066	82.456	510.263
Imprenditori anno 2017	58.366	47.933	106.299	650.529
Addetti alle U.L. anno 2017	112.175	90.344	202.519	1.235.508
Importazioni anno 2017	3.927.718.405	635.960.484	4.563.678.889	22.958.327.018
Esportazioni anno 2017	6.505.582.910	1.728.900.225	8.234.483.135	34.760.540.522
Presenze turistiche anno 2017	1.394.634	4.962.917	6.357.551	46.430.366
Totale depositi e depositi a risparmio presso famiglie ed imprese - anno 2017, milioni di €	7.132	6.330	13.462	80.208
Prestiti lordi (comprensivi di pronti contro termine e sofferenze) delle banche ai residenti - anno 2017, milioni di €	8.272	10.307	18.579	105.970
Valore aggiunto a prezzi base e correnti in milioni di € anno 2017	8.869	7.632	16.501	102.477

Le due province presentano indicatori simili con riferimento ai tassi caratteristici del mercato del lavoro (tasso di attività, di occupazione, di disoccupazione), a quelli relativi al grado di diffusione imprenditoriale (tasso di imprenditorialità e di densità imprenditoriale), alla struttura dimensionale delle imprese. La struttura economico-produttiva delle due province è significativamente diversificata, Arezzo ha una forte componente manifatturiera, Siena presenta invece elevati livelli di specializzazione nell'agricoltura e nel turismo, mentre per entrambi i territori particolarmente rilevante è l'apporto dell'artigianato di qualità. Da ciò discendono due diversi modelli di apertura internazionale del territorio: Arezzo attraverso i flussi di import-export, Siena attraverso i flussi di turismo estero. E' interessante notare inoltre come i principali dati siano sostanzialmente in linea se non leggermente superiori con gli indici medi registrati a livello regionale. La Camera di commercio di Arezzo e Siena rappresenta quindi due sistemi economici-produttivi sani e dinamici che, integrandosi, produrranno sicuramente importanti sinergie.

Nel complesso, nelle province di Arezzo e Siena risiedono circa 600mila abitanti. La provincia di Arezzo contribuisce al totale per il 56%, Siena per il 44%: il maggior contributo di Arezzo deriva in particolare da una più elevata densità demografica (106,6 abitanti per km2 contro i 70,3 di Siena).

Le proporzioni osservate in termini di popolazione si riflettono anche nei dati relativi alla consistenza imprenditoriale: nelle due province sono registrate quasi 67mila imprese e 83mila unità locali, con Arezzo che contribuisce rispettivamente per il 57% ed il 55%, e Siena per il 43% ed il 45%.

Analoghe quote si registrano inoltre per gli oltre 107 mila imprenditori delle due province (Arezzo 55%, Siena 45%) e per i 198 mila addetti alle unità locali (Arezzo 56%, Siena 44%).

Il divario fra le due province si riduce tuttavia leggermente sia in termini di ricchezza prodotta, con Arezzo che contribuisce per il 53% al valore aggiunto dell'Area (quasi 16 miliardi di euro) e Siena per il restante 47%, che di consistenza dei depositi bancari e del risparmio postale (oltre 13 miliardi di euro), con identiche proporzioni (Arezzo 53%, Siena 47%). Grazie alla presenza di attività a maggior valore aggiunto, il reddito pro-capite di Siena (€ 27.289) è inoltre superiore del 13% rispetto a quello di Arezzo (€ 24.142).

Le due province presentano infine valori simili relativamente agli indici del mercato del lavoro, con Siena che si caratterizza per performance solo di poco migliori rispetto ad Arezzo in termini di tasso di occupazione (67,9% contro il 67,4%), di attività (74,9% invece del 74,4%) e di disoccupazione (9,1% invece del 9,2%).

Popolazione	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	346.661	346.442	345.110	344.738	343.449
Sien <b>a</b>	270.817	270.285	269.388	268.530	268.010
Densità demografica	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	107,2	107,2	106,7	106,6	106,2
Siena	70,9	70,7	70,5	70,3	70,1
Imprese	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	38.209	37.929	38.047	37.875	37.705
Siena	29.369	29.051	29.059	28.977	28.658
Unità locali	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	45.508	45.229	45.489	45.447	45.390
Siena	37.586	37.351	37.370	37.322	37.066
Addetti alle Unità Locali	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	n.d.	105.855	106.921	110.518	112.175
Siena	n.d.	84.906	85.521	87.448	90.344
Imprenditori	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	60.811	60.032	59.796	58.947	58.366
Siena	50.461	49.623	49.066	48.589	47.933



#### Caratteristiche strutturali dell'area vasta

Valore aggiunto ai prezzi base e correnti per provincia. Anni 2013-2017. Valori in milioni di euro.

Province	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017
Arezzo	8.409	8.535	8.490	8.724	8.874
Siena	7.084	7.306	7.367	7.500	7.657

#### Valore aggiunto e reddito pro capite

Province	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017
Arezzo	24.286,10	24.698,10	24.615,90	25.378,30	25.889,10
Siena	26.331,80	27.178,50	27.478,50	28.065,20	28.751,90

## Occupazione, disoccupazione, attività

Tassi caratteristici del mercato del lavoro. Anni 2013-2016.

		2013		2014			
Province e regioni	Tasso di occupazione	Tasso di attività 15-64	Tasso di disoccupazione	Tasso di occupazione	Tasso di attività 15-64	Tasso di disoccupazione	
	15-64 anni	anni	uisoccupazione	15-64 anni	anni	uisoccupazione	
Arezzo	64,7	70,6	8,2	63,9	70,5	9,3	
Siena	63,4	70,2	9,5	64,8	71,3	8,9	

	2015			2016			
Province e regioni	Tasso di	Tasso di		Tasso di	Tasso di		
Province e regioni	occupazione	attività 15-64	Tasso di	occupazione	attività 15-64	Tasso di	
	15-64 anni	anni	disoccupazione	15-64 anni	anni	disoccupazione	
Arezzo	64,7	70,6	8,2	63,9	70,5	9,3	
Siena	63,4	70,2	9,5	64,8	71,3	8,9	

Province e regioni	2017				
	Tasso di occupazione 15-64 anni	Tasso di attività 15-64 anni	Tasso di disoccupazione		
Arezzo	67,8	72,4	9,7		
Siena	68	70,9	9,4		



#### La struttura imprenditoriale

Il tasso di imprenditorialità (numero di imprenditori su popolazione residente) ed il tasso di densità imprenditoriale (numero di unità locali registrate su popolazione residente) delle due province è simile, con tuttavia indicatori leggermente più elevati a Siena (18,1% il tasso di imprenditorialità, 13,9% il livello di densità imprenditoriale) rispetto ad Arezzo (rispettivamente 17,1% e 13,2%). Anche la struttura dimensionale delle imprese è simile: le microimprese (aziende con meno di 10 addetti) sono infatti il 94,5% ad Arezzo ed il 95,0% a Siena, le piccole imprese (aziende con un numero di addetti compreso fra 10 e 49) sono rispettivamente pari al 5,0% ed al 4,5% e le imprese medio grandi (almeno 50 addetti) costituiscono il rimanente 0,5% in entrambe le province. Anche la dimensione media delle unità locali è pertanto analoga, pari a 2,4 addetti nel caso di Arezzo e a 2,3 addetti nel caso di Siena. In termini di tipologie imprenditoriali. Arezzo presenta una maggiore quota di imprese giovanili (9.1% contro l'8.5% di Siena)

In termini di tipologie imprenditoriali, Arezzo presenta una maggiore quota di imprese giovanili (9,1% contro l'8,5% di Siena) e, soprattutto, di imprese a conduzione straniera (10,3% invece del 7,8%) e di imprese artigiane (27,1% invece del 23,6%). Siena presenta invece un'incidenza leggermente più elevata di imprese a conduzione femminile (24,3% contro il 23,6% di Arezzo).

Tasso imprenditorialità: (numero imprenditori /popolazione residente *100)	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	17,5	17,3	17,3	17,1	17
Siena	18,6	18,4	18,2	18,1	17,9
Densità imprenditoriale: (numero imprese registrate/popolazione*100)	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	11	10,9	11	11	11
Siena	10,8	10,7	10,8	10,8	10,7
Densità imprenditoriale: (numero UL registrate/popolazione*100)	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	13,1	13,1	13,2	13,2	13,2
Siena	13,9	13,8	13,9	13,9	13,8

Imprese per classi di addetti	sotto 10 addetti	10-50 addetti	50-250 addetti	250-500 addetti
Arezzo	35.607	1.910	173	9
Siena	27.152	1.345	145	10

Dimensione media UL (Addetti/UL)	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	2,3	2,3	2,4	2,4	2,5
Siena	2,3	2,3	2,3	2,3	2,4

## Incidenza % di ciascuna tipologia per area territoriale nel 2017

Anno	Totale Imprese		Imprese	Imprese Artigiane		
	AREZZO	SIENA	AREZZO	SIENA	AREZZO	
2013	38.209	29.369	28,10%	24,80%	24,20%	
2014	37.929	29.051	28,00%	24,50%	23,60%	
2015	38.047	29.059	27,50%	23,90%	23,70%	
2016	37.875	37.875 28.977		23,60%	23,60%	
2017	37.705	28.658	26,80%	23,40%	23,70%	
	Imprese	e Giovani	Imprese			
	AREZZO	SIENA	AREZZO	SIENA		
2013	9,80%	9,10%	9,30%	7,30%		
2014	9,50%	8,80%	9,60%	7,40%		
2015	9,40%	8,70%	10,10%	7,50%		
2016	9,10%	8,50%	10,30%	7,80%		
2017	8,80%	8,00%	10,60%	8,00%		



Incidenza % settori per provincia - IMPRESE	20	17	Incidenza % settori per provincia - ADDETTI		17
Settore	AREZZO	SIENA	Settore	AREZZO	SIENA
A - Agricoltura, silvicoltura pesca	14	17,1	A - Agricoltura, silvicoltura pesca	6,7	13,5
B - Estrazione di minerali da cave e miniere	0,1	0,2	B - Estrazione di minerali da cave e miniere	0,1	0,2
C - Attività manifatturiere	14,4	8,6	C - Attività manifatturiere	33,5	19,3
D - Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz	0,6	0,3	D - Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz	0,3	0,4
E - Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d	0,5	0,4	E - Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d	0,8	0,9
F - Costruzioni	13	11,9	F - Costruzioni	9,2	8,8
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut	24,2	22,7	G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut	17,5	16,1
H - Trasporto e magazzinaggio	2,3	2,5	H - Trasporto e magazzinaggio	3,2	3,4
I - Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	7,5	11,8	I - Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	7,1	13,2
J - Servizi di informazione e comunicazione	1,9	1,7	J - Servizi di informazione e comunicazione	1,8	2,4
K - Attività finanziarie e assicurative	2,5	2,5	K - Attività finanziarie e assicurative	5,2	6,2
L - Attività immobiliari	4,6	5,3	L - Attività immobiliari	1,2	1,4
M - Attività professionali, scientifiche e tecniche	2,8	2,9	M - Attività professionali, scientifiche e tecniche	1,6	2
N - Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp	2,3	2,7	N - Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp	4,8	5,7
O - Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale	-	0	O - Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale	-	0
P - Istruzione	0,5	0,5	P - Istruzione	0,6	0,6
Q - Sanità e assistenza sociale	0,6	0,5	Q - Sanità e assistenza sociale	2,8	2,1
R - Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver	1,3	1,3	R - Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver	0,9	0,8
S - Altre attività di servizi	3,9	3,6	S - Altre attività di servizi	2.6	2,7
X - Imprese non classificate	3,1	3,4	X - Imprese non classificate	0,1	0,3
Totale	100	100	Totale	100	100

#### Specializzazioni e grado di apertura internazionale dell'economia

Facendo riferimento ai principali settori di attività, **Siena** presenta un più elevato livello di specializzazione nell'agricoltura (dov'è occupato il 13,5% degli addetti della provincia, contro il 6,7% di Arezzo) e nel turismo (ricettività e ristorazione 13,2% invece del 7,1%), ed un livello più contenuto nei servizi operativi e/o avanzati alle imprese (7,7% invece del 6,4%) e nel credito-assicurazioni (6,2% invece del 5,2%).

**Arezzo**, viceversa, presenta una forte specializzazione nelle attività manifatturiere (dov'è occupato il 33,5% degli addetti della provincia, contro il 19,3% di Siena), ed un grado di specializzazione solo di poco superiore nei servizi sociali e alla persona (6,9% invece del 6,2%) e nelle costruzioni (9,2% invece dell'8,2%).

Il diverso livello di specializzazione manifatturiera delle due province ha un diretto riflesso sul relativo grado di apertura al **commercio estero**: i quasi 8 miliardi di export dell'Area provengono infatti per l'83% da Arezzo e per il restante 17% da Siena, così come accade in termini di import (Arezzo 89%, Siena 11%).

Il diverso livello di specializzazione nelle attività legate alla filiera del turismo origina invece da un diverso grado di **attrattività turistica**: i circa 6,5 milioni di presenze ufficiali in strutture ricettive dell'area (e gli oltre 2 milioni di arrivi) riguardano per l'80% Siena, e per il restante 20% Arezzo.

L'attrattività turistica di Siena origina non soltanto dal richiamo esercitato dal comune capoluogo, ma anche – come noto – dal proprio paesaggio rurale, come conferma un numero di agriturismi che è doppio in valore assoluto (oltre mille strutture autorizzate) rispetto a quello di Arezzo (circa 500 strutture).

Siena si conferma infine fortemente aperta al **turismo estero**: il saldo del turismo internazionale presenta infatti un forte surplus (pari a circa 400 milioni di euro), mentre quello di Arezzo risulta in sostanziale pareggio.

Il diverso livello di specializzazione nelle attività legate al **credito** trova infine conferma nella consistenza degli impieghi bancari (pari ad oltre 20 milioni per l'Area nel suo complesso), che per il 54% interessano la provincia di Siena e per il restante 46% quella di Arezzo.

In termini di qualità del credito, tuttavia, è ad Arezzo che si riscontrano le maggiori criticità, poiché la provincia contribuisce per il 57% ai circa 3,5 milioni di euro di sofferenze dell'intera area, in conseguenza di un rapporto fra sofferenze ed impieghi pari a quasi il doppio (21,4%) rispetto a quello di Siena (13,4%).

		IMPORTA	ZIONI		
Province e regioni	2015	2016	2017	Var. % 2017- 2016	
Arezzo	3.998.976.720	3.918.539.638	3.927.718.405	0,2	
Siena	546.299.168	492.275.367	635.960.484	29,2	
Area Vasta	4.545.275.888	4.410.815.005	4.563.678.889	3,5	
	ESPORTAZIONI				
Province e regioni	2015	2016	2017	Var. % 2017- 2016	
Arezzo	6.725.211.629	6.674.758.648	6.505.582.910	-2,5	
Siena	1.291.589.359	1.399.544.771	1.728.900.225	23,5	
Area Vasta	8.016.800.988	8.074.303.419	8.234.483.135	2	

#### Turismo

Arrivi e presenze turistiche. Anni 2015-2017.

Provincia	20	15	2016		2017		
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	
Siena	1.719.108	5.178.611	1.756.248	4.689.830	1.898.255	4.962.917	
Arezzo	449.581	1.293.662	450.857	1.307.521	515.112	1.394.634	

Numero di aziende agrituristiche autorizzate. Anni 2013-2016.

Province e regioni	2013	2014	2015	2016
Arezzo	479	505	538	570
Siena	1.052	1.033	1.148	1.159
Area Vasta	1.531	1.538	1.686	1.729

Saldo della spesa del turismo internazionale per provincia. Serie 2013-2017. Dati in milioni di euro.

Province e regioni	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	-13	-14	-3	8	-47
Siena	394	412	345	285	302
Area Vasta	381	398	342	293	255



#### Credito

Depositi, impieghi, sofferenze e rapporto sofferenze impieghi. Anni 2015-2017. Dati in milioni di euro

Province	Depositi bancari e del risparmio postale Impieghi				Depositi bancari e del risparmio postale Ir			ieghi bancari	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017			
Arezzo	7.188	7.317	7.326	9.236	8.874	7.726			
Siena	6.260	6.368	6.759	10.943	10.669	9.679			

Drovingo	Sofferenze			Rapporto sofferenze impieghi			
Province	2015	2016	2017	2015	2016	2017	
Arezzo	1.978	1.663,00	971	21,4	18,7	12,6	
Siena	1.469	1.631,00	1.138,00	13,4	15,3	11,8	



#### In sintesi

Nell'Area vasta Arezzo-Siena risiedono circa 600mila abitanti, e sono registrate quasi 67mila imprese e 83mila unità locali (per un totale di 198mila addetti alle unità locali) che generano un valore aggiunto pari a quasi 16 miliardi di euro. Il contributo di Arezzo ai principali indicatori socio-economici dell'Area è mediamente del 55%, quello di Siena del 45%: un maggiore equilibrio si ha tuttavia in termini di valore aggiunto e di depositi bancari (Arezzo 47%, Siena 53%).

Le due province presentano indicatori simili con riferimento ai tassi caratteristici del mercato del lavoro (tasso di attività, di occupazione, di disoccupazione), a quelli relativi al grado di diffusione imprenditoriale (tasso di imprenditorialità e di densità imprenditoriale), alla struttura dimensionale delle imprese. Arezzo si caratterizza tuttavia per una più elevata incidenza di imprese artigiane e di imprese a conduzione straniera, mentre Siena presenta più elevati livelli di reddito pro-capite.

La struttura economico-produttiva delle due province è significativamente diversificata, con Siena che presenta elevati livelli di specializzazione nell'agricoltura e nel turismo, ed Arezzo che ha invece una forte componente manifatturiera. Da ciò discendono due diversi modelli di apertura internazionale del territorio: Arezzo attraverso i flussi di import-export, Siena attraverso i flussi di turismo estero.

#### Focus sull'export e la neo-imprenditorialità

E' opportuno approfondire i fenomeni del commercio estero e della auto imprenditorialità che sono particolarmente legati alle nuove competenze della Camere di Commercio. L'export della provincia di Arezzo si è attestato nel 2017 ad oltre 6,5 miliardi di Euro che rappresenta circa il 19% del totale toscano (34,8 miliardi di Euro) e l'1,4% di quello nazionale (449 miliardi di Euro).

Nei primi sei mesi del 2018 le vendite all'estero sono cresciute del 3,4% attestandosi a 3,2 miliardi di Euro.

I principali prodotti di specializzazione sono costituiti dai metalli preziosi, dalla gioielleria, dalle varie articolazioni del comparto moda (tessile, abbigliamento, pelletteria, calzature), dalle apparecchiature elettriche, dai prodotti chimici, dai macchinari, dall'elettronica e dai prodotti alimentari. L'export della provincia di Siena si è attestato nel 2017 ad oltre 1,7 miliardi di Euro che rappresenta circa il 5% del totale toscano e lo 0,4% di quello nazionale. Nei primi sei mesi del 2018 le vendite all'estero sono cresciute del 5,0% attestandosi a 0,9 miliardi di Euro.

I principali prodotti di specializzazione sono costituiti da autoveicoli (camperistica), bevande (vino), prodotti farmaceutici, macchinari, prodotti alimentari (olio).

Interscambio commerciale in va	EXP2015	EXP2016	EXP2017	Var.% 2015-2016	Var.% 2016-2017
Provincia di Siena	1.291.589.359	1.399.544.771	1.728.969.348	8,4%	23,5%
CL29-Autoveicoli (camperistica)	242.719.810	303.599.516	402.715.763	25,1%	32,6%
CF21-Prodotti farmaceutici	229.579.296	240.408.484	345.861.300	4,7%	43,9%
CA11-Bevande (vino)	311.430.240	314.625.090	320.257.018	1,0%	1,8%
CK28-Macchinari	169.146.481	202.853.693	223.019.484	19,9%	9,9%
CA10-Prodotti alimentari (olio)	34.368.613	42.225.764	126.514.732	22,9%	199,6%
Provincia di Arezzo	6.725.211.629	6.674.758.648	6.505.582.910	-0,8%	-2,5%
CH244-Metalli preziosi	2.202.403.532	2.637.560.866	2.056.825.915	19,8%	-22,0%
CM321-Gioielleria, bigiotteria	1.847.230.303	1.813.911.965	1.913.506.375	-1,8%	5,5%
CB14-Articoli di abbigliamento	302.884.735	256.904.190	326.178.728	-15,2%	27,0%
CB151-borse, pelletteria	536.760.634	289.734.260	375.801.838	-46,0%	29,7%
CB152-Calzature	187.250.690	170.835.328	235.581.422	-8,8%	37,9%
CJ27-Apparecchiature elettriche	492.775.198	382.398.727	358.054.287	-22,4%	-6,4%
CE20-Prodotti chimici	307.001.059	276.682.894	283.027.449	-9,9%	2,3%
CK28-Macchinari	125.946.392	129.282.508	147.312.932	2,6%	13,9%
CI26-Elettronica	103.085.032	135.781.541	144.397.600	31,7%	6,3%
CA10-Prodotti alimentari	114.850.525	114.080.599	106.598.819	-0,7%	-6,6%
Toscana	33.026.160.064	33.351.447.216	34.830.089.190	1,0%	4,4%
Italia	412.291.286.364	417.268.909.969	449.129.030.906	1,2%	7,6%

Interscambio commerciale in val	ore - I semestre	2018 - (Valori in	Euro, dati cumula	ati)	
	EXP2015	EXP2016	EXP2017	Var.% 2016-2017	Var.% 2017-2018
Provincia di Siena	680.668.864	830.503.035	872.434.099	22,0%	5,0%
CL29-Autoveicoli (camperistica)	164.118.423	218.701.876	236.590.549	33,3%	8,2%
CA11-Bevande (vino)	152.592.926	160.565.069	165.370.236	5,2%	3,0%
CF21-Prodotti farmaceutici	92.459.471	130.376.020	150.749.158	41,0%	15,6%
CK28-Macchinari	103.108.574	100.497.874	96.389.624	-2,5%	-4,1%
CA10-Prodotti alimentari (olio)	14.158.095	62.137.730	58.375.919	338,9%	-6,1%
Provincia di Arezzo	3.246.155.116	3.152.338.328	3.260.520.631	-2,9%	3,4%
CH244–Metalli preziosi	1.267.025.641	961.234.593	1.093.708.032	-24,1%	13,8%
CM321-Gioielleria, bigiotteria	895.733.485	942.293.100	943.815.515	5,2%	0,2%
CB14-Articoli di abbigliamento	113.600.113	137.090.278	150.186.473	20,7%	9,6%
CB151-borse, pelletteria	134.697.311	183.069.394	123.603.580	35,9%	-32,5%
CB152-Calzature	87.320.475	120.846.689	92.282.036	38,4%	-23,6%
CJ27-Apparecchiature elettriche	197.798.176	172.643.916	200.763.758	-12,7%	16,3%
CE20-Prodotti chimici	140.954.779	157.508.570	163.859.887	11,7%	4,0%
CK28-Macchinari	62.045.065	75.218.640	75.734.805	21,2%	0,7%
CI26-Elettronica	63.362.322	75.323.496	74.942.716	18,9%	-0,5%
CA10-Prodotti alimentari	54.025.850	51.100.711	47.966.073	-5,4%	-6,1%
Toscana	16.258.106.892	17.666.171.659	17.974.476.570	8,7%	1,7%
Italia	207.088.721.910	224.224.682.566	231.615.112.469	8,3%	3,3%



#### Imprese giovanili e femminili

Le Imprese giovanili sono quelle caratterizzate da una partecipazione del controllo e della proprietà detenuta in prevalenza da persone di età inferiore ai 35 anni.

In provincia di Arezzo sono presenti complessivamente 3.074 imprese giovanili che rappresentano il 9,2% di quelle presenti in Toscana e lo 0.55% su scala nazionale. Nell'ultimo anno lo stock è diminuito del 4,9%.

In provincia di Siena sono presenti complessivamente 2.113 imprese giovanili che rappresentano il 6,3% di quelle presenti in Toscana e lo 0.38% a livello nazionale.. Nell'ultimo anno lo stock è diminuito del 7,4%.

Per un utile raffronto si deve considerare che il totale delle imprese della provincia di Arezzo incide per il 9,1% sul dato toscano e per lo 0,62% su quello nazionale, mentre la provincia di Siena concorre per l' 8,9% al totale toscano e per lo 0,47% a quello nazionale.

In provincia di Arezzo sono presenti 27 start up innovative, mentre a Siena sono 24.

Complessivamente in Toscana si arriva a 418 e a livello nazionale a 9.699.L'incidenza risulta pertanto nell'ordine al 6,5% ed allo 0,28 per Arezzo, al 5,7% ed allo 0,25% per Siena. E'quindi evidente, confrontando il peso dell'imprenditoria giovanile ed in particolare delle start up innovative che sussistono spazi di crescita, sopratutto nel territorio aretino, in rapporto alla consistenza della struttura imprenditoriale.

In provincia di Arezzo sono altresì presenti 3 PMI innovative, mentre a Siena ce ne sono 5.

Complessivamente in Toscana si arriva a 39 e a livello nazionale a 918.

Le imprese femminile sono quelle partecipate in prevalenza da donne (in misura superiore al 50%).In provincia di Arezzo sono presenti complessivamente 8.946 imprese femminili che rappresentano il 9,3% di quelle presenti in Toscana e lo 0,67% di quelle italiane. Nell'ultimo anno lo stock è diminuito dello 0,1%.

In provincia di Siena sono presenti complessivamente 6.962 imprese femminili che rappresentano il 7,3% di quelle presenti in Toscana e lo 0,52% su base nazionale. Nell'ultimo anno lo stock è diminuito dello 0,7%.

Provincia	3° trim 18	3° trim 17	Var. %	% giovanili su Toscana	% tot imprese su Toscana
AREZZO	3.074	3.233	-4,9%	9,2%	9,1%
FIRENZE	8.399	8.795	-4,5%	25,2%	26,6%
GROSSETO	2.165	2.260	-4,2%	6,5%	7,1%
LIVORNO	2.650	2.726	-2,8%	8,0%	7,9%
LUCCA	3.349	3.533	-5,2%	10,1%	10,4%
MASSA CARRARA	1.879	1.962	-4,2%	5,6%	5,5%
PISA	3.618	3.860	-6,3%	10,9%	10,6%
PISTOIA	2.781	2.929	-5,1%	8,3%	7,9%
PRATO	3.284	3.481	-5,7%	9,9%	8,1%
SIENA	2.113	2.282	-7,4%	6,3%	6,9%
Toscana	33.312	35.061	-5,0%	100,0%	100,0%
Italia	563.043	578.703	-2,7%		

Provincia	3° trim 18	3° trim 17	Var. %	% femminili su Toscana
AREZZO	8.946	8.951	-0,1%	9,3%
FIRENZE	23.323	23.347	-0,1%	24,4%
GROSSETO	7.981	7.938	0,5%	8,3%
LIVORNO	8.378	8.394	-0,2%	8,7%
LUCCA	9.622	9.585	0,4%	10,0%
MASSA CARRARA	5.279	5.196	1,6%	5,5%
PISA	9.769	9.720	0,5%	10,2%
PISTOIA	7.330	7.311	0,3%	7,7%
PRATO	8.161	8.161	0,0%	8,5%
SIENA	6.962	7.009	-0,7%	7,3%
Toscana	95.751	95.612	0,1%	100,0%
Italia	1.337.292	1.329.384	0,6%	



#### Lo scenario internazionale

L'economia mondiale si conferma in crescita ma stanno emergendo chiari segnali di rallentamento: l'economia statunitense per il momento non sembra aver risentito in maniera significativa dell'introduzione delle misure protezionistiche. Le economie di Cina e Stati Uniti sono andate bene anche grazie alle politiche fiscali espansive. Il rialzo del prezzo del petrolio ha generato una spinta al rialzo dell'inflazione mondiale le altre commodity in generale mostrano però quotazioni in calo, contribuendo ad allontanare il rischio di surriscaldamento dei prezzi a livello globale. I rischi continuano ad aumentare: le politiche protezionistiche gettano ombre sulle prospettive del commercio mondiale alcune economie emergenti presentano segnali di rallentamento delle loro economie, anche in conseguenza delle politiche monetarie restrittive messe in atto a causa delle svalutazioni subite nel recente passato dalle rispettive monete molto incerto lo scenario in Europa che, al contrario di Cina e Stati Uniti, ha presentato un rallentamento nella prima parte del 2018. Le prossime elezioni europee e le difficoltà che si stanno incontrando nel rafforzamento della governance europea costituiscono ulteriori fattori di incertezza.



#### L'economia italiana

L'economia italiana sta sperimentando una fase di rallentamento parzialmente inattesa per l'intensità e la rapidità con cui si sta manifestando, fattore che ha contribuito alle revisioni al ribasso effettuate dai principali istituti di ricerca.

Le previsioni di crescita per il 2018 sono state infatti riviste all'1%, 2 decimi di punto al di sotto delle stime precedenti, valutando che anche nel biennio successivo il **PIL** presenterà un andamento analogo, collocandosi quindi su livelli inferiori rispetto a quello dei principali partner europei. I **consumi delle famiglie** hanno rallentato nel secondo trimestre, con un outlook analogo per la seconda metà dell'anno che porta ad una revisione allo 0,8% delle previsioni di crescita annuale (3 decimi di punto in meno). Per il 2019 è previsto una modesta accelerazione mentre nel 2020 è atteso un rallentamento attribuibile al contemporaneo effetto dell'aumento dell'inflazione e del possibile aumento dell'IVA.

Gli **investimenti** si dovrebbero collocare nel 2018 su livelli leggermente inferiori rispetto al 2017, tendenza che potrebbe essere aggravata dal clima di incertezza e dall'eventuale depotenziamento delle politiche di incentivazione fino ad ora messe in campo.

Le **esportazioni** subiscono un rallentamento nella prima parte dell'anno, sulla base del quale Prometeia stima che il 2018 si chiuderà con un modesto +0,9%, in sensibile rallentamento rispetto al 2017 (+5,9%). L'occupazione si conferma in rallentamento a causa di una domanda di lavoro molto debole.

	2017	2018	2019	2020
PIL	1,6	1,0	0,9	1,1
Importazioni di beni	5,1	2,0	3,6	3,7
Spesa per consumi delle famiglie	1,6	0,8	1,1	0,9
Spesa per consumi delle Ap e delle Isp	-0,1	0,0	0,9	0,8
Investimenti fissi lordi	4,4	4,0	1,9	2,7
Esportazioni di beni	5,9	0,9	2,9	3,0
Reddito disponibile delle famiglie	0,6	1,1	1,5	0,8
Occupazione (var. %)	0,9	0,7	0,3	0,5
Tasso di disoccupazione (valori %)	11,3	10,5	10,4	10,2

Fonte: associazione Prometeia, ottobre 2018

#### La provincia di Arezzo

Il **sistema imprenditoriale** aretino mostra segnali di debolezza nei primi nove mesi dell'anno: la nati-mortalità del primo semestre 2018 presenta infatti un saldo in "rosso" di 92 unità quale risultato di 1.525 iscrizioni e 1.617 cessazioni non d'ufficio.

Per le imprese artigiane il periodo si chiude con un saldo negativo di 95 imprese a fronte di 515 iscrizioni e 610 cessazioni non d'ufficio.

Al 30 settembre 2018 la consistenza del totale delle imprese registrate in provincia è di 37.611 unità, lo 0,6% in meno rispetto ad un anno prima. Complessivamente le imprese aretine rappresentano il 9,1% di quelle presenti in Regione e lo 0,6% di quelle nazionali.

Le imprese artigiane sono invece 10.019, l'1,3% in meno rispetto al 30 settembre 2017. Il peso delle imprese artigiane aretine è del 9,6% a livello toscano e dello 0,8% a livello nazionale.

Infine le localizzazioni di impresa operative nel territorio provinciale (sia di imprese con sede nella nostra provincia che al di fuori) sono 45.449, in flessione di 64 unità rispetto alle 45.513 del 30 settembre 2017.

L'analisi per forma giuridica mostra che sia nel breve che nel lungo periodo le società di capitale hanno rappresentato il motore del sistema imprenditoriale aretino: se nel corso dell'ultimo anno sono infatti aumentate del 2,9%, ampliando l'esame all'ultimo decennio la crescita ha sfiorato addirittura il 32%. Al contrario sono in ridimensionamento tutte le altre forme giuridiche, dalle società di persone alle imprese individuali fino alle altre forme.

Per quanto riguarda l'andamento dei macro settori di attività economica sono in flessione rispetto ad un anno fa le imprese del settore agricolo (-2,2%), di quello manifatturiero (-0,8%), delle costruzioni (-0,4%), del commercio (-1,2%), dei trasporti (-2,4%), delle attività finanziarie ed assicurative (-1,7%), delle attività immobiliari (-0,3%), dell'istruzione (-1,4%) e delle altre attività di servizi (-1,1%). Crescono al contrario nel comparto dei servizi i servizi di alloggio (+1,3%), quelli di ristorazione (+0,4%), i servizi di informazione e comunicazione (+0,9%), le attività professionali e tecniche (+1,6%), i servizi di supporto alle imprese (+4,8%), sanità ed assistenza sociale (+1,3%) e le attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento (+2,4%).

Nel manifatturiero prevalgono i segni negativi ed in particolare diminuiscono dello 0,7% le imprese orafe e dello 0,8% quelle della moda. Fra le specializzazioni in crescita troviamo l'industria alimentare (+0,9%), la fabbricazione di apparecchiature elettriche e la riparazione, manutenzione ed installazione di macchinari (+2,6%).

Nel commercio tutte le articolazioni sono caratterizzate dal segno negativo: commercio all'ingrosso e al dettaglio di veicoli (1,1%), commercio all'ingrosso e intermediari (-0,5%) e commercio al dettaglio (-1,7%).

#### L'export

Nel primo semestre 2018 il valore delle esportazioni della provincia di Arezzo è cresciuto complessivamente di oltre 108 milioni di euro (+3,4% in termini percentuali) rispetto allo stesso periodo del 2017, attestandosi a circa 3,261 miliardi di euro. Il saldo commerciale presenta un avanzo di 1,104 miliardi di euro.

Le principali voci dell'export aretino evidenziano una tendenza positiva.

I metalli preziosi, crescono anche nel secondo trimestre (+16,8%), confermando il risultato positivo del primo trimestre (+10,6%) e chiudendo il semestre a +13,8%.

Gioielleria ed oreficeria, dopo il risultato negativo del primo trimestre (-2,6%), chiudono il primo semestre sostanzialmente sui livelli del 2017 (+0,2%), grazie ad un pronto recupero messo a segno nel secondo trimestre (+2,7%), attestandosi a circa 944 milioni di euro di esportazioni.



#### La provincia di Siena

In **provincia di Siena** la consistenza delle imprese registrate 30 settembre 2018 è di 28.563 unità, lo 0,6% in meno rispetto ad un anno prima. Complessivamente le imprese senesi rappresentano il 6,9% di quelle presenti in Regione e lo 0,5% di quelle nazionali.

Le imprese artigiane sono invece 6.649, l'1,2% in meno rispetto al 30 settembre 2017. Il peso delle imprese artigiane senesi è del 6,4% a livello toscano e dello 0,5% a livello nazionale.

Infine le localizzazioni di impresa (sia di imprese con sede nella nostra provincia che al di fuori) sono complessivamente 37.059, in flessione di 97 unità rispetto alle 37.156 del 30 settembre 2017.

Anche in provincia di Siena le società di capitale hanno rappresentano la forma giuridica più dinamica: nel corso dell'ultimo anno sono aumentate del 2,9% mentre nell'ultimo decennio la crescita ha sfiorato addirittura il 24%. Al contrario sono in ridimensionamento tutte le altre forme giuridiche, dalle società di persone alle imprese individuali fino alle altre forme.

Per quanto riguarda l'andamento dei macro settori di attività economica sono in flessione rispetto ad un anno fa le imprese del settore agricolo (-0,7%), di quello manifatturiero (-1,5%), delle costruzioni (-1%), del commercio (-1,3%), dei trasporti (-2,9%), delle servizi di alloggio (-1,2%), delle attività finanziarie ed assicurative (-1,2%), attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento (-0,6%), altre attività di servizi (-1,1%). Crescono al contrario nel comparto dei servizi di ristorazione (+1,5%), i servizi di informazione e comunicazione (+3,1%), le attività immobiliari (+0,3%), le attività professionali e tecniche (+4,2%), i servizi di supporto alle imprese (+3,7%), istruzione (+8,7%) e sanità ed assistenza sociale (+2,6%).

#### L'export

Nel primo semestre 2018 il valore delle esportazioni della provincia di Siena è cresciuto complessiva pente di quasi 42 milioni di euro (+5% in termini percentuali) rispetto allo stesso periodo del 2017, attestandosi a circa 872 milioni di euro. Il saldo commerciale presenta un avanzo di circa 565 milioni di euro.

Le principali voci dell'export senese presentano tutte un andamento positivo: il comparto della camperistica (autoveicoli) raggiunge quasi i 237 milioni di euro, con una crescita dell'8,2% rispetto al 2017. In aumento del 3% le esportazioni di vino (bevande) che superano a metà anno i 165 milioni di euro. Decisamente più dinamico il terzo aggregato, quello dei prodotti farmaceutici, che cresce del 15,6% e supera i 150 milioni di euro. In flessione, invece, sia i macchinari (-4,1%) che i prodotti alimentari (olio) (-6,1%).

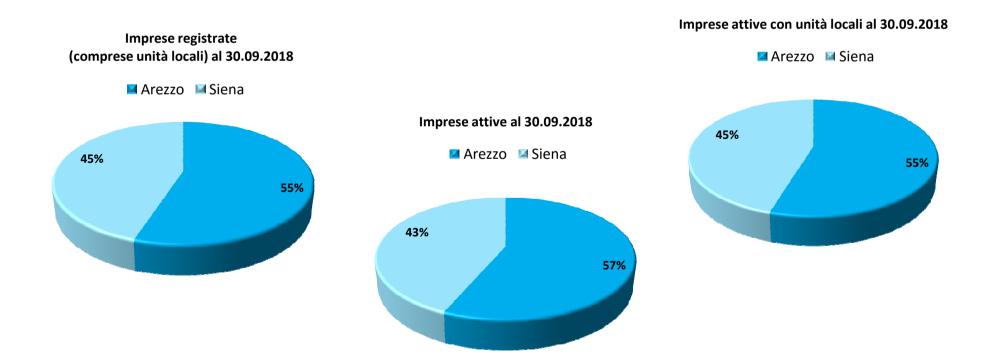
AREZZO	2018	2019
Export	-0,2%	+4,6%
Valore aggiunto	+0,7%	+0,7%
Occupati	+0,8%	+0,2%
Reddito disponibile delle famiglie	+2,2%	+2,9%
Spesa per consumi finali delle famiglie	+1,9%	+2,6%

SIENA	2018	2019
Export	+1,5%	-3,2%
Valore aggiunto	+0,8%	+0,8%
Occupati	+3,0%	+0,9%
Reddito disponibile delle famiglie	-1,1%	-0,2%
Spesa per consumi finali delle famiglie	+0,7%	+0,4%



	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena	
	2016				2017	7	Al 30/09/2018			
Imprese registrate (comprese unità locali)	45447	37322	82769	45390	37066	82456	45449	37059	82508	
Imprese attive	32966	25527	58493	32744	25203	57947	32661	25144	57805	
Imprese attive con unità locali	40122	33482	73604	40028	33219	73247	40102	33219	73321	





## 3.1 Analisi del contesto esterno - Analisi SWOT

#### La posizione dell'area

Il vasto tessuto di piccole e medie imprese mostra alcuni sintomi di difficoltà, dopo aver dato prove significative di resistenza alla crisi negli anni scorsi. La forte specializzazione nel settore dell'artigianato ed il peso consistente delle attività tradizionali possono determinare uno svantaggio momentaneo rispetto all'attuale andamento nazionale. L'area prosegue il proprio percorso sulla strada dell'internazionalizzazione, con la conferma della crescita della provincia di Siena. Le previsioni mostrano una tendenza positiva del valore aggiunto, sebbene attenuata rispetto al contesto nazionale. L'andamento dell'occupazione dovrebbe invece nel complesso superare il riferimento Italia. Non mancano pertanto gli spunti di vitalità sui quali articolare le politiche di intervento.

# La CLIAM di Arezzo The Actions Fraccion | Commercial Praccion | In Contact | Contact | In Contact |

#### **Analisi SWOT**

Sulla base degli indicatori sin qui analizzati e dall'attività di osservazione delle dinamiche economiche provinciali è possibile elaborare una sintetica analisi SWOT (Strenghts – Weaknesses – Opportunities – Threats) mediante la quale individuare punti di forza e di debolezza ed esaminare opportunità e minacce cui far fronte. Si intende in tal modo disporre di uno strumento aggiuntivo utile a supportare le scelte strategiche e a razionalizzare i processi decisori.



## La struttura organizzativa

L'organizzazione della Camera di Commercio di Arezzo-Siena è funzionale al soddisfacimento dei bisogni delle imprese, dei consumatori e, più in generale, della collettività del territorio, seguendone l'evoluzione nel tempo.

La struttura organizzativa dell'Ente si articola in Aree, Servizi ed Uffici.

L'organizzazione attualmente in essere è articolata in **quattro Aree dirigenziali**, poste a gestione delle macrofunzioni dell'Ente sotto il coordinamento del Segretario Generale, a capo delle quali vi è un dirigente:

- Area Dirigenziale 1 Affari Generali : Dott. Giuseppe Salvini ;
- Area Dirigenziale 2 Economico Finanziaria: Dott. Lorenzo Bolgi;
- Area Dirigenziale 3 Registro Imprese, Anagrafe e Regolazione del mercato: Dott. Marco Randellini;
- Area Dirigenziale 4 Trattamento Economico e Giuridico del Personale, Competitività delle Imprese: Dott. Mario Del Secco.

Le **Aree** dispongono di un elevato grado di autonomia progettuale ed operativa nell'ambito degli indirizzi dati dagli organi di governo dell'Ente, nonché di tutte le risorse e le competenze necessarie al raggiungimento dei risultati, nel rispetto dei vincoli di efficienza e di economicità complessivi dell'Ente.

Le Aree sono a loro volta articolate in:

- **Servizi**: strutture responsabili della produzione ed erogazione di specifiche prestazioni all'interno dell'Area nella quale sono inseriti, che dispongono di un elevato grado di autonomia operativa nell'ambito degli indirizzi formulati dal dirigente di Area;
- **Uffici:** unità operative di base, caratterizzate dall'espletamento di funzioni omogenee o di particolari servizi con rilevanza interna ed esterna, collocate di norma nell'ambito dei Servizi.

Per la rappresentazione grafica della struttura organizzativa si rimanda al paragrafo 1.1. "Chi siamo - L'assetto organizzativo".



#### Le risorse umane

La dotazione organica è stata rideterminata in 104 posti dal Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico 16 febbraio 2018, nell'ambito della riforma avviata con il D.Lgs 219/2016. Composizione del personale in ruolo al 12/11/2018:

Segretario generale	1
Dirigenti	3
Cat. D	16
Cat. C	54
Cat. B	19



Al 12/11/2018, giorno di costituzione del nuovo Ente, i dipendenti a tempo indeterminato sono 93, 8 dei quali con rapporto di lavoro a tempo parziale. Inoltre sono compresi nel numero 2 dipendenti comandati presso altri enti, 1 dipendente in distacco sindacale ed 1 dipendente in aspettativa non retribuita.

Il citato decreto ministeriale dispone il divieto di assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi a qualsiasi titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale fino all'adozione degli atti di programmazione dei fabbisogni, ex art. 6 del D.Lgs. 165/2001, tenuto conto del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento che verranno individuati dal Ministero. E'evidente che tale regime aggrava il carico di lavoro al personale di ruolo anche di ulteriori incombenze cui la legge permetterebbe di sopperire attraverso forme di lavoro diverse. Sarà comunque valutata la possibilità, in relazione alla scarsa dotazione di personale della sede di Arezzo, di acquisire uno/due unità di personale attivando forme di mobilità interne al sistema camerale e come tali non soggette ai vincoli posti dal D.Lgs. 219/2016.

L'esternalizzazione di alcuni servizi o attività, mediante convenzioni con società del sistema camerale, consente infine di delegare la parte operativa di taluni servizi riservando al personale camerale un compito esclusivamente gestionale.

Al fine di assicurare una migliore organizzazione del lavoro, elevati standard qualitativi dei servizi, la qualità della prestazione lavorativa, il riconoscimento del merito e la valorizzazione delle capacità dei dipendenti vengono attuate diverse strategie interne, volte ad assicurare l'applicazione delle disposizioni normative e contrattuali.

In particolare sarà adottato un **sistema di valutazione permanente delle performance dei propri dipendenti**. Il processo di misurazione e di valutazione delle performance dei dipendenti è analiticamente descritto all'interno del documento "**Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance**".

## Il progetto di fusione delle Infrastrutture Tecnologiche

Attualmente l'organizzazione IT esistente nelle due Camere prevede infrastrutture tecnologiche autosufficienti, pensate per le esigenze di ogni singolo Ente, ma fondamentalmente non in grado di dialogare, ad esempio in termini di domini, di archivi locali, di strumenti comunicazione e di lavoro condiviso.

Il punto di arrivo che si intende ipotizzare sarà quello di creare, per il nuovo Ente, una infrastruttura aperta e flessibile in grado di sostenere sia gli attuali servizi che le possibili future implementazioni, attraverso:

Collegamenti geografici in ICRete idonei a sostenere anche la nuova Organizzazione per tutte le sedi di lavoro;

un possibile aggiornamento, potenziamento e diversa configurazione delle reti locali, con supporto per la gestione e manutenzione delle stesse;

Possibile adozione ed unificazione nelle diverse sedi delle reti Wi-Fi per Ospiti ed Utenti interni, attraverso un percorso di centralizzazione idoneo a consentire, con facilità e nel tempo, ulteriori espansioni anche in sedi/locali oggi non coperti;

l'adozione di un servizio unico per la condivisione e archiviazione del patrimonio informativo presente e futuro e sistemi di backup, il tutto coerente con le normative in tema di *Privacy* ed in riferimento al nuovo *Codice dell'Amministrazione Digitale*, ovvero in grado di garantire"....protezione, esattezza, disponibilità, accessibilità, integrità, riservatezza e continuità operativa e per la riduzione al minimo dei rischi di distruzione, perdita, accesso non autorizzato o non consentito o non conforme alle finalità..." (art.41del nuovo CAD);

Un servizio di virtualizzazione dei desktop (VDI), peraltro già utilizzato nella CCIAA di Arezzo e, più in generale, nel Sistema camerale da oltre 2000 Utenti, che permetta di gestire univocamente, con semplicità, sicurezza e velocità le postazioni di lavoro dislocate nelle varie sedi sul territorio;

Una soluzione VoIP comune per l'utilizzo della telefonia nelle diverse sedi, coerente con quanto già in uso ad Arezzo ed in più di 50 Enti camerali;

La creazione di una nuova organizzazione unificata per la posta elettronica, @xxxxx.camcom.it, nella quale far confluire tutte le caselle e-mail e gruppi attivi di Utenti;

Potenziamento degli strumenti di videocomunicazione disponibili nelle varie sedi.

La nuova infrastruttura immaginata, ovviamente, dovrà facilitare l'attività dei Referenti tecnici delle due Camere, ottimizzando i processi gestionali e le attività poste a loro carico.



#### Le risorse economiche

Le **entrate principali** della gestione sono rappresentate del **diritto annuale** versato dai soggetti iscritti al Registro delle Imprese e dai **diritti di segreteria** versati per l'espletamento delle pratiche.

E' importante sottolineare che la Camera di Commercio di Arezzo-Siena **nel 2019 si avvarrà della facoltà di incremento dell'importo del diritto annuale a carico delle imprese**, previsto dall'art. 18 comma 10 della Legge n. 580/1993, volendo rafforzare la quota di interventi promozionali.

Le **principali spese** della gestione sono rappresentate, stante i fini istituzionali della Camera di Commercio, da **quelle relative alle** iniziative e agli interventi di promozione economica.

€ 11.076.500 Previsione proventi correnti esercizio 2019

€ 6.255.500 Previsione proventi da diritto annuale esercizio 2019

€ 1.251.000 Previsione proventi da incremento diritto annuale esercizio 2019

€ 2.920.000 Previsione proventi da diritti di segreteria esercizio 2019

€ 2.132.000 Stanziamento per Interventi economici esercizio 2019

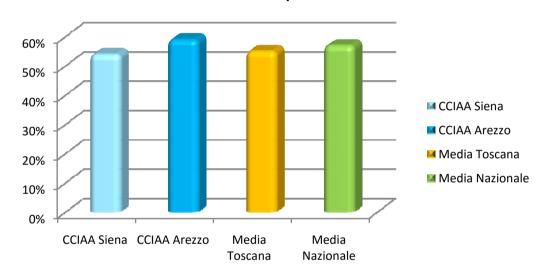
Con il Preventivo Economico per l'esercizio 2019 (approvato con deliberazione del Consiglio camerale n. 10 del 20/12/2018) ed il Budget Direzionale per l'anno 2019 (approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 19 del 20/12/2018), la Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha provveduto alla traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate dalla Relazione Previsionale e Programmatica, mediante quantificazione monetaria dei singoli obiettivi strategici indicati, evidenziando in modo chiaro le risorse messe a disposizione in modo diretto per lo sviluppo del sistema economico del territorio.



	2016				2017			
Proventi	CCIAA Siena	CCIAA Arezzo	Media Toscana	Media Nazionale	CCIAA Siena	CCIAA Arezzo	Media Toscana	Media Nazionale
Incidenza del Diritto annuale su proventi correnti	61%	63%	61%	58%	54%	59%	55%	57%



#### Incidenza del Diritto annuale su proventi correnti anno 2017

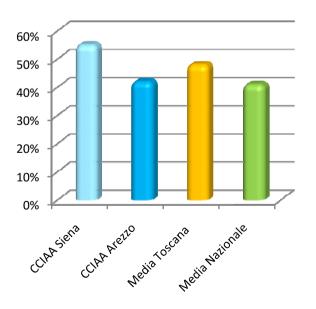


	2016				2017			
Oneri/Proventi	CCIAA Siena	CCIAA Arezzo	Media Toscana	Media Nazionale	CCIAA Siena	CCIAA Arezzo	Media Toscana	Media Nazionale
Equilibrio economico della gestione correte (onericorrenti/proventi correnti)								
	104%	111%	109%	108%	111%	110%	113%	110%

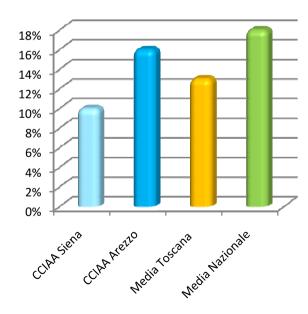
	2016				2017				
	CCIAA Siena	CCIAA Arezzo	Media Toscana	Media Nazionale	CCIAA Siena	CCIAA Arezzo	Media Toscana	Media Nazionale	
Incidenza degli oneri di personale sugli oneri correnti	50%	38%	43%	41%	55%	42%	48%	41%	
Incidenza degli interventi economici sugli oneri correnti	15%	27%	20%	21%	10%	16%	13%	18%	
Incidenza degli oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli oneri correnti	35%	35%	37%	38%	35%	41%	39%	37%	



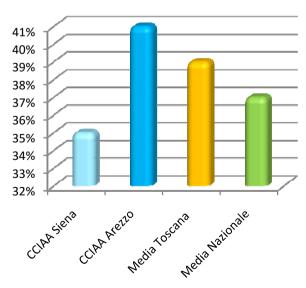
## Incidenza degli oneri di personale sugli oneri correnti anno 2017



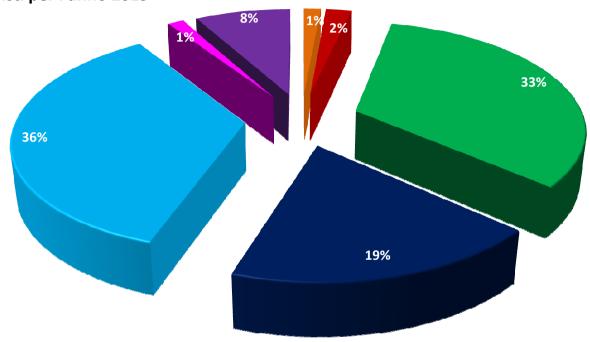
Incidenza degli interventi economici sugli oneri correnti anno 2017



Incidenza degli oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli oneri correnti anno 2017



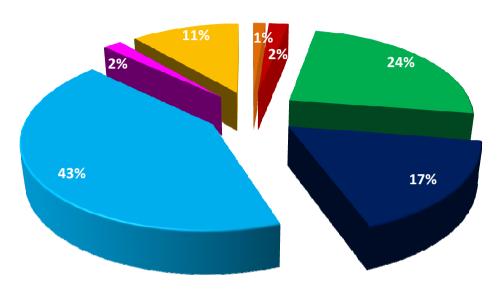
# Distribuzione delle risorse per interventi economici previsti per l'anno 2019



- 1. VERSO UNA P.A. SEMPLICE, DIGITALE ED EFFICIENTE
- 2. PER UN SISTEMA ECONOMICO COESO, TRASPARENTE E SOSTENIBILE LA CULTURA DELL'AUTOREGOLAZIONE
- 3. IMPRESE COMPETITIVE 4.0 ED INTERNAZIONALIZZATE
- 4. UN TERRITORIO ATTRATTIVO ED INTEGRATO
- 5. LE GIOVANI GENERAZIONI E L'INIZIATIVA ECONOMICA, FATTORI DI SVILUPPO L'ALTERNANZA SCUOLA LAVORO
- 6. L'OTTIMIZZAZIONE ORGANIZZATIVA E LA COMUNICAZIONE
- **■** FONDO PROGETTI



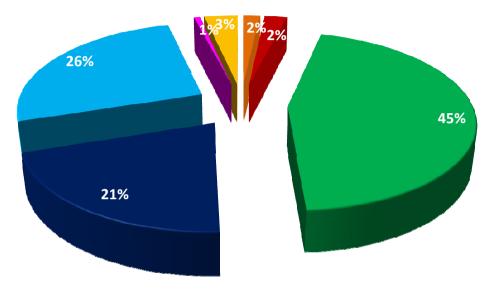
# Distribuzione delle risorse per interventi economici previsti per l'anno 2019 per il territorio aretino



- 1. VERSO UNA P.A. SEMPLICE, DIGITALE ED EFFICIENTE
- 2. PER UN SISTEMA ECONOMICO COESO, TRASPARENTE E SOSTENIBILE LA CULTURA DELL'AUTOREGOLAZIONE
- 3. IMPRESE COMPETITIVE 4.0 ED INTERNAZIONALIZZATE
- 4. UN TERRITORIO ATTRATTIVO ED INTEGRATO
- 5. LE GIOVANI GENERAZIONI E L'INIZIATIVA ECONOMICA, FATTORI DI SVILUPPO L'ALTERNANZA SCUOLA LAVORO
- 6. L'OTTIMIZZAZIONE ORGANIZZATIVA E LA COMUNICAZIONE
- FONDO PROGETTI



# Distribuzione delle risorse per interventi economici previsti per l'anno 2019 per il territorio senese



- 1. VERSO UNA P.A. SEMPLICE, DIGITALE ED EFFICIENTE
- 2. PER UN SISTEMA ECONOMICO COESO, TRASPARENTE E SOSTENIBILE LA CULTURA DELL'AUTOREGOLAZIONE
- 3. IMPRESE COMPETITIVE 4.0 ED INTERNAZIONALIZZATE
- 4. UN TERRITORIO ATTRATTIVO ED INTEGRATO
- ■5. LE GIOVANI GENERAZIONI E L'INIZIATIVA ECONOMICA, FATTORI DI SVILUPPO L'ALTERNANZA SCUOLA LAVORO
- 6. L'OTTIMIZZAZIONE ORGANIZZATIVA E LA COMUNICAZIONE
- **FONDO PROGETTI**



Determinazione del Valore A	Aggiunto Glob	ale Lordo an	no 2017
	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena
Valore della produzione	5.412.371,06	4.540.685,00	9.953.056,06
Ricavi da Diritto annuale	3.553.293,53	2.825.452,00	6.378.745,53
Ricavi da Diritti di segreteria	1.626.185,35	1.312.914,00	2.939.099,35
Contributi trasferimenti e altre entrate	157.104,21	275.516,00	432.620,21
Proventi da gestione di beni e servizi	97.791,52	129.264,00	227.055,52
Variazione delle rimanenze	- 22.003,55	- 2.461,00	- 24.464,55
	055 500 50	4 470 060 04	2 425 544 57
Costi di struttura	956.682,63	1.479.962,04	2.436.644,67
Costi del personale (funzioni istituzionali a e b)	701.797,84	1.063.942,00	1.765.739,84
Costi di funzionamento (funzioni istituzionali a e b)	254.884,79	416.020,04	670.904,83
Valore Aggiunto Caratteristico Lordo	4.455.688,43	3.060.722,96	7.516.411,39
Componenti accessori e straordinari	236.925,93	173.848,00	410.773,93
+/- Saldo gestione accessoria	5.312,75	4.774,00	10.086,75
Ricavi accessori (rivalutazioni di attività finanziarie, proventi da partecipazioni, altri proventi finanziari, altri ricavi e	5.312,75	5.593,00	10.905,75
Costi accessori (svalutazioni di attività finanziarie)	-	819,00	819,00
+/- Saldo componenti straordinari	231.613,18	169.074,00	400.687,18
Ricavi straordinari	356.389,07	217.233,00	573.622,07
Costi straordinari	124.775,89	48.159,00	172.934,89
Valore Aggiunto Globale Lordo	4.692.614,36	3.234.570,96	7.927.185,32

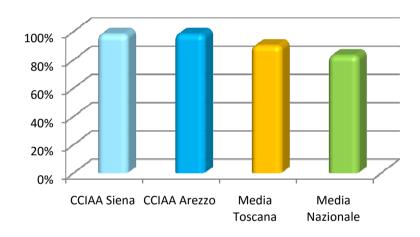
Distribuzione del Valore Aggiunto	Globale Lor	do CCIAA anr	ю 2017				
	Arezzo Siena Arez						
Sistema economico produttivo	2.899.244,91	1.901.978,73	4.801.223,64				
Servizi anagrafico-certificativi	1.048.001,14	835.708,53	1.883.709,67				
Costi del personale							
(all'interno della funzione istituzionali c)	721.062,30	682.351,06	1.403.413,36				
Costi di funzionamento							
(all'interno della funzione istituzionali c)	326.938,84	153.357,47	480.296,31				
Interventi economici (funzioni istituzionali c)	-	-	_				
Servizi di regolazione del mercato e tutela del	632.003,99	467.810,61	1.099.814,60				
Costi del personale							
(all'interno della funzione istituzionali c)	427.066,14	413.372,38	840.438,52				
Costi di funzionamento							
(all'interno della funzione istituzionali c)	148.901,05	54.438,23	203.339,28				
Interventi economici (funzioni istituzionali c)	56.036,80	-	56.036,80				
Servizi di promozione e sviluppo dell'economia	1.219.239,79	598.459,59	1.817.699,38				
Costi del personale (funzione istituzionale d)	305.534,38	172.738,53	478.272,91				
Costi di funzionamento (funzione istituzionale d)	134.880,88	15.369,06	150.249,94				
Interventi economici (funzione istituzionale d)	778.824,53	410.352,00	1.189.176,53				
Camera di Commercio	1.183.895,91	576.018,00	1.759.913,91				
Risultato economico di esercizio	- 320.686,84	- 333.371,00	- 654.057,84				
 Ammortamenti	332.658,75	68.089,00	400.747,75				
	1.171.924,00	841.300,00	2.013.224,00				
	,	,	,				
Sistema camerale	316.157,79	252.894,00	569.051,79				
Quote associative	316.157,79	252.894,00	569.051,79				
Pubblica Amministrazione	293.315,75	503.680,23	796.995,98				
Oneri fiscali	293.315,75	503.680,23	796.995,98				
Valore Aggiunto Globale Lordo	4.692.614,36	3.234.570,96	7.927.185,32				

## 3.2.1 Stato di Salute Organizzativo-Gestionale

	2016				2017			
	CCIAA Siena	CCIAA Arezzo	Media Toscana	Media Nazionale	CCIAA Siena	CCIAA Arezzo	Media Toscana	Media Nazionale
Grado di rispetto degli standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	98%	98%	93%	78%	98%	98%	90%	83%



Grado di rispetto degli standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive anno 2017



	2016				2017			
	CCIAA	CCIAA	Media	Media	CCIAA	CCIAA	Media	Media
	Siena	Arezzo	Toscana	Nazionale	Siena	Arezzo	Toscana	Nazionale
tempo medio di pagamento delle fatture								
passive	17	9	20	23	15	8	19	21

## 4. La Performance Organizzativa

La rappresentazione e la successiva misurazione della Performance Organizzativa della Camera di Arezzo-Siena si compone di due livelli di approfondimento:

- uno di stampo gestionale, mediante il quale la Camera di Commercio monitora una serie di variabili qualitative e quantitative di differente natura che, in modo trasversale, costituiscono le condizioni attraverso le quali la stessa è in grado di sostenere il raggiungimento degli obiettivi preposti;
- uno più propriamente connesso allo sviluppo del «disegno strategico» dell'Ente, derivante dagli intenti e dagli impegni politici e formalizzato nei documenti di pianificazione e programmazione: il Programma Pluriennale, la Relazione Previsionale e Programmatica, il Budget Direzionale, etc.

Benché la Performance Organizzativa sia la sintesi e l'integrazione dei due livelli appena richiamati, per chiarezza espositiva, il primo livello della Performance è stato descritto in precedenza, nella sezione dedicata allo Stato di salute Organizzativo-Gestionale-Economico-Finanziario, al fine di illustrare le caratteristiche del contesto interno della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, poiché funzionali, e allo stesso tempo consequenziali, al «disegno strategico» dell'Ente. L'articolazione di quest'ultimo concerne, invece, il secondo livello della Performance, il quale conduce in modo organico dalla Vision dell'Ente alla traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi.

Il secondo livello della performance verrà approfondito nella presente sezione come puntuale articolazione dell'**Albero della Performance.** 



## 4.1 L'Albero della Performance

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dalla CIVIT-ANAC, propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione, chiamata "Albero della Performance".

Per comprendere appieno questa sezione, è importante partire dalla definizione dei seguenti concetti:

- L'Albero della Performance è una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo e coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'Ente.
- La **Vision** è la proiezione dello scenario a medio e lungo termine che la Camera di Commercio di Arezzo-Siena intende realizzare, attraverso l'attuazione di obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni, facendo leva sui tratti distintivi dell'Ente e del Sistema Camerale nel suo complesso.
- Le **Aree Strategiche** sono le 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.
- Con riferimento al triennio 2019-2021 i documenti di programmazione dell'Ente si sono arricchiti della redazione del "Il Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio 2019-2021", allegato al Bilancio di Previsione.

Nello sviluppo dell'Albero della Performance come descritto dai cruscotti a seguire viene ad essere esplicitato il collegamento con il documento Piano degli indicatori mediante l'indicazione «PIRA» nella descrizione tecnica dell'algoritmo di calcolo.



## 4.1 L'Albero della Performance

- Gli **Obiettivi Strategici** costituiscono la descrizione dei traguardi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie funzioni strategiche.
- Gli **Obiettivi Operativi Piani Operativi** definiscono le azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

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



#### OBIETTIVO è:

- Uno specifico risultato atteso (relativo anche all'attività ordinaria)
- Riferito ad un arco temporale predeterminato
- 3) Assegnato ad un responsabile
- 4) Il cui conseguimento sia verificabile in base a specifici criteri di misurazione/valutazione

La CCIAA di Arezzo

## 4.1.1 La Vision

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena, nello sviluppo delle proprie linee di mandato, sulla base dei risultati emersi dall'analisi SWOT (punti di forza, debolezza, minacce, opportunità) del contesto socio economico aretino di riferimento, formula il proprio disegno strategico quale interprete delle necessità:

- di trasformazione dell'ambiente economico in cui operano le imprese, di rafforzamento della capacità competitiva delle stesse, di sviluppo socio-economico del territorio, di promozione degli interessi generali e del mercato, di sostegno all'imprenditorialità locale e di promozione dell'internazionalizzazione;
- di rafforzamento del proprio ruolo di raccordo e collegamento con gli altri enti ed organismi preposti ai processi di governance funzionali a stimolare un omogeneo e coordinato sviluppo territoriale.

Nello specifico, per il miglior raggiungimento degli obiettivi di sviluppo economico, anche alla luce di quanto disposto dalla Legge n. 580/1993 come riformata dai D.Lgs. n. 23/2010 e n. 219/2016, la Camera di Commercio di Arezzo-Siena impronta la propria azione operativa al fine di:

- Sostenere le iniziative supportate da adeguata progettazione;
- Favorire le azioni unitarie e trasversali rispetto ai diversi settori economici;
- Privilegiare le azioni con incidenza diretta e duratura sul sistema economico provinciale;
- Supportare la "rotazione" dei soggetti beneficiari.

La **Vision** dell'Ente camerale è, quindi, declinata dagli Amministratori nell'obiettivo primario di: "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".



## 4.1.2 Le Aree Strategiche

Attraverso un processo di scomposizione e di collegamento ideale tra gli elementi costituenti il proprio mandato, la propria mission istituzionale e la propria vision, la Camera di Commercio di Arezzo-Siena muove la propria azione su due direttrici/aree strategiche di intervento:

#### 1. La Camera di Commercio di Arezzo-Siena a servizio delle imprese ed a tutela dei consumatori:

Tale area strategica è relativa all'insieme degli obiettivi strategici che la Camera di Commercio individua come prioritari per il continuo sviluppo del proprio ruolo di:

- *Pubblica Amministrazione per le imprese*, consolidando nel tempo il proprio impegno per la semplificazione amministrativa dei rapporti con il mondo camerale e con le imprese, impegno che a sua volta si trasforma in valore aggiunto per le stesse;
- *Pubblica Amministrazione per i cittadini*, supportando la tutela degli interessi e dei diritti soggettivi nonché il corretto e buon funzionamento del mercato.

#### 2. La Camera di Commercio di Arezzo-Siena per lo sviluppo economico e culturale dell'area vasta:

Tale area strategica è riferibile agli impegni per lo sviluppo del territorio, del tessuto imprenditoriale e per il rilancio del marchio territoriale, da rintracciarsi nelle seguenti politiche:

- Cooperazione;
- Preparazione dell'impresa ai mercati internazionali;
- Valorizzazione della filiera agroalimentare;
- Infrastrutture tecnologiche;
- Formazione, orientamento, alternanza e ricerca;
- Innovazione e qualità;
- Marketing territoriale;
- Turismo.;
- •Sviluppo dell'imprenditoria



#### 4.1.3 La Mappa Strategica

#### Le prospettive della Performance

Le prospettive che forniscono la base di articolazione della mappa strategica, finalizzata a declinare gli obiettivi strategici in diversi ambiti di performance sui quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa, sono le seguenti:

- 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 la 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.



#### 4.1.3 La Mappa Strategica

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha provveduto a descrivere la propria strategia di azione, in linea con l'approccio metodologico BSC adottato, mediante la redazione della Mappa Strategica.

La Mappa Strategica della Camera di Commercio rappresenta una "fotografia" sintetica della performance da conseguire per l'anno 2019, mediante la **declinazione** della **Vision** dell'Ente in **Aree Strategiche** e nei relativi **Obiettivi Strategici**, sviluppati secondo le quattro prospettive della BSC e tra loro collegati da specifiche relazioni di causa-effetto.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha dato avvio agli impegni di Mandato con il "Programma Pluriennale 2019-2023" approvato con deliberazione del Consiglio camerale n. 8 del 20/12/2018, tradotti per l'anno 2019 in obiettivi strategici, programmi di azione, progetti ed iniziative dalla "Relazione Previsionale e Programmatica per l'esercizio 2019", approvata dal Consiglio camerale con atto n. 9 del 20/12/2018.

La redazione del Budget direzionale, inoltre, avvia il processo di responsabilizzazione in termini di parametri e risorse che si sviluppa, in seguito, nella traduzione degli obiettivi strategici in **piani operativi** mediante il **processo di cascading**, collegando tra l'altro la dimensione economico-finanziaria della gestione camerale e quella organizzativa.

Il Budget, quindi, rappresenta il documento attraverso cui si opera l'assegnazione "formale" ai dirigenti degli obiettivi e delle risorse da impiegare per la realizzazione degli stessi. Le modalità di impiego delle risorse e il raggiungimento degli obiettivi assegnati, del resto, costituiscono informazioni essenziali per il controllo di gestione ed per il sistema di valutazione delle risorse umane nell'ottica di premialità.

Si rinvia al paragrafo successivo per la descrizione grafica della **Mappa Strategica** della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, rimandando alla "Relazione Previsionale e Programmatica per l'esercizio 2019" per un approfondimento della strategia.



#### 4.1.3 La Mappa Strategica

Di seguito la Mappa Strategica della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, che evidenza le relazioni esistenti tra Vision, Aree Strategiche ed Obiettivi Strategici.

La Camera di Commercio si è candidata ad assumere un ruolo decisivo nello sviluppo economico e sociale 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, caratterizzando con valore aggiunto il peso di una presenza attiva nei campi della formazione, della promozione, del marketing territoriale, della comunicazione, dell'internazionalizzazione, del sostegno all'innovazione tecnologica ed alla ricerca.

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

Imprese, Territorio e Consumatori

1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente



Imprese, Territorio e Consumatori			
1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente	2019	2020	2021
Consolidamento del Servizio di assistenza specialistica: Richieste evase / richieste pervenute (PIRA)	100%	100%	100%
Interventi di promozione dei nuovi servizi digitali: n. interventi (PIRA)	12	12	12
Aggiornamento posizioni Registro Imprese relative ad ex Ruoli(PIRA)	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021

#### Imprese, Territorio e Consumatori

#### 2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile



Imprese, Territorio e Consumatori			
2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile	2019	2020	2021
Servizio Alert Marchi: Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza (PIRA)	100%	100%	100%
Costituzione Consulta Territoriale per la Regolazione del Mercato(PIRA)	31/12/2019	-	-
Iniziative a tutela della legalità(PIRA)	4	4	4
Verifica dei requisiti di onorabilità degli iscritti nell'elenco dei mediatori civili e commerciali	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
n° analisi Laboratorio S.A.G.OR. Di Arezzo Sviluppo	> 6.000 (+/- 0,05)	> 6.000 (+/- 0,05)	> 6.000 (+/- 0,05)

Imprese, Territorio e Consumatori

3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate

4. Un territorio attrattivo ed integrato



Imprese, Territorio e Consumatori			
3. Imprese competitive 4.o ed internazionalizzate	2019	2020	2021
Operatività PID ed espletamento Bando di agevolazione: Risorse utilizzate/ risorse stanziate (PIRA)	95%	95%	95%
Iniziative realizzate in tema di internazionalizzazione (PIRA)	8	9	10
4. Un territorio attrattivo ed integrato	2019	2020	2021
Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo: Risorse utilizzate/ risorse stanziate (PIRA)	95%	95%	95%
Promozione delle eccellenze eno-gastronomiche del territorio: n. iniziative realizzate nell'anno (PIRA)	5	5	5

Imprese, Territorio e Consumatori

5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo



Imprese, Territorio e Consumatori			
5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo	2019	2020	2021
Livello di soddisfazione dell'attività formativa esterna	<u>&gt;</u> Buono	<u>&gt;</u> Buono	<u>&gt;</u> Buono
n° medio di partecipanti attività riconosciute per la formazione imprenditoriale	14	14	14
Percorso guidato di alternanza per studenti della Scuola Media Superiore: n° numero delle proposte elaborate / n° numero delle proposte programmate (PIRA)	100%	100%	100%
Strutturazione percorsi di alternanza e bando agevolazione per le imprese: Risorse utilizzate/risorse stanziate (PIRA)	95%	95%	95%
Formalizzazione di un documento di intesa con Istituzioni Universitarie del territorio (PIRA)	30/06/2019	31/05/2020	30/04/2021

**Processi Interni** 



Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	2019	2020	2021
personale camerale * 1000/ imprese registrate	1,40	1,40	1,40
Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Tempi medi di lavorazione delle fatture passive nell'ambito della dematerializzazione (PIRA)	< 30	< 30	< 30
n° reclami pervenuti all'Ente	<3	<3	< 3
Esito controlli per Certificazione Qualità	Positivo	Positivo	Positivo

Innovazione e Crescita



Innovazione e Crescita			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	2019	2020	2021
Ore formazione procapite anche mediante il ricorso a modalità alternativa	14	14	14
Realizzazione obiettivi/azioni individuati nel Piano Triennale 2018-2020	1	1	1
Redazione Piano della Formazione	28.02.2018	28.02.2019	28.02.2020
Livello di soddisfazione del sito camerale	≥ Buono	≥ Buono	≥ Buono
n° accessi sito web camerale anno x / n° accessi sito web camerale anno x-1	≥1	≥1	≥1
Punteggio ottenuto check-up anno x / Punteggio ottenuto check-up anno x -1	≥1	≥1	≥1
Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente	80%	80%	80%

Economico-Finanziaria



Economico-Finanziaria			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	2019	2020	2021
Spese funzionamento + spese personale 2019/Spese funzionamento + spese personale 2017 (PIRA)	< 1	< 1	< 1
Proventi corsi di formazione (Arezzo Sviluppo: FOAR)		€ 45.000	€ 45.000
Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale		≥73%	≥73%
Fatturato anno x/ Fatturato anno x - 1 (Arezzo Sviluppo: laboratorio SAGOR)	≥1	≥1	≥ 1

# 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi: Area 1- Affari Generali

Imprese, Territorio e Consumatori

3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate



Obiettivi Area 1 - Affari Generali			
	Imprese, Territorio e Cor	nsumatori	
	3. Imprese competitive 4.0 ed in	ternazionalizzate	
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Attività di informazione specializzata, di orientamento, di assistenza e formazione alle PMI	Progetto "@pprendo: percorsi per apprendisti 3.0 Area Aretina 1 e Area Aretina 2	Monitoraggio delle attività formative realizzate	31/12/2019
	Realizzazione di percorsi formativi obbligatori,	n° corsi di formazione obbligatoria attivati	2
TOTTIAZIONE ANE PIMI	professionali e di aggiornamento	N° corsi per ordini professionali	4
Implementazione del processo di	Completamento del percorso di adesione dell'Italia alla Convenzione di Vienna	Realizzazione report	31/12/2019
unificazione dei laboratori camerali	Verifica processo di unificazione nazionale dei laboratori	Realizzazione report	31/12/2019
Perfezionamento del processo di razionalizzazione del portafoglio delle partecipate	Completamento del riassetto del sistema delle società partecipate finalizzato alla dismissione delle partecipazioni non strategiche	Perfezionamento e verifica con gli stakeholder del report sull'attuazione del piano di razionalizzazione delle società partecipate (31/12/19)	1

# 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi: Area 1- Affari Generali

**Processi Interni** 



Processi Interni						
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale						
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target			
Presidio e gestione degli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs 219/2016	Integrazione delle strutture operative	Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)	31/12/2019			
	Ottimizzare la gestione del personale	personale camerale * 1000/ imprese registrate	1,40			
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	Realizzazione agenda digitale	Implementazione programma di gestione atti amministrativi (LWA)	31/12/2019			
all'efficienza della gestione	Ottimizzazione della comunicazione con gli Organi	Data seduta - data invio (Media)	≤ 4			
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001	Superamento audit di controllo	31/12/2019			
		n° Report di monitoraggio Anticorruzione di Check Up realizzati entro le date previste (30.06-30.11) / n° Report di monitoraggio Anticorruzione di Check Up realizzati	100%			
	Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza	N. report dei Responsabili di servizio sul rispetto delle disposizione del Codice di Comportamento. (30/04-31/08-31/12)	3			
Interventi in materia di trasparenza ed anticorruzione		n° procedimenti sottoposti a controllo sul rispetto dei termini di conclusione / n° procedimenti complessivi	5%			
		n° dichiarazioni sostitutive sottoposte a controllo / n° dichiarazioni complessive	10%			
		n° dipendenti coinvolti in formazione in tema di anticorruzione / n° dipendenti individuati come soggetti a rischio	90%			

# 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi: Area 1- Affari Generali

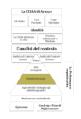
Innovazione e Crescita



	Innovazione e Cres	cita				
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale						
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target			
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	Sviluppo azioni comunicative dell'Ente	Operatività apposito bando per l'individuazione dei media locali	31/01/2019			
	Aggiornamento del nuovo sito camerale	Implementazione delle principali sezioni del sito istituzionale del nuovo ente camerale	31/12/2019			
		Implementazione newsletter istituzionale condivisa per l'area vasta	30/06/2019			
		Creazione pagine social network condivise per l'area vasta (Facebook, Twitter)	30/06/2019			
		Individuazione e pubblicazione materiale informativo per social network camerale (sito istituzionale, Facebook, Twitter)	200			
	Sistemi di misurazione della perfomance di Ente	n° report monitoraggio della performance	≥3			
Ciclo di gestione della performance		Approvazione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	28/02/2019			
Sistemi di monitoraggio e controllo gestionale dell'Ente	Implementazione del controllo di gestione per il nuovo Ente Camerale	Test di elaborazione dati contabili	30/09/2019			
	Partecipazione al progetto Pareto	Consegna dati per la mappatura dei processi	rispetto termini stabiliti			

# 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi: Area 2 - Economico-Finanziaria

Processi Interni



Obiettivi Area 2 - Economico-Finanziaria					
Processi Interni					
Book and the second	6. L'ottimizzazione organizzati		T		
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target		
Presidio e gestione degli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs 219/2016		Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)  Verifica ed eventuale revisione del regolamento dell'attività di riscossione del diritto annuale	31/12/2019		
	Integrazione delle strutture operative	Definizione di comuni procedure operative del "Ciclo passivo"di Contabilità 2.0, per la completa dematerializzazione delle diverse fasi ed operazioni	31/12/2019		
		Omogeneizzazione delle categorie gestionali dell'inventario dei beni mobili e relative aliquote	31/12/2019		
		Stesura regolamento per gli acquisti sotto soglia	30/06/2019		
	Gestione degli adempimenti e delle funzioni Vice Segretario Generale del nuovo ente camerale	N. attività espletate/n. atti di richiesta	100%		
	Realizzazione agenda digitale	Implementazione programma di gestione atti amministrativi (LWA)	31/12/2019		
Interventi organizzativi volti	Ottimizzare la gestione del personale	personale camerale * 1000/ imprese registrate	1,40		
all'efficienza della gestione	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive nell'ambito della dematerializzazione	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive nell'ambito della dematerializzazione (PIRA)	< 30		
	Curare le relazioni con gli stakeholder	n° reclami pervenuti all'Ente	< 3		
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001	Avvio del percorso di estensione di certificazione per la sede di Siena	31/12/2019		

# 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi: Area 2 - Economico-Finanziaria

Control Contro

Innovazione e Crescita

	Innovazione e Crescita			
	6. L'ottimizzazione organizzati	va e gestionale		
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	Aggiornamento del nuovo sito camerale	Implementazione delle principali sezioni del sito istituzionale del nuovo ente camerale	31/12/2019	
	Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza	n° Report di monitoraggio Anticorruzione di Check Up realizzati entro le date previste (30.06-30.11) / n° Report di monitoraggio Anticorruzione di Check Up realizzati	100%	
		N. report dei Responsabili di servizio sul rispetto delle disposizione del Codice di Comportamento. (30/04-31/08-31/12)	3	
Interventi in materia di trasparenza ed anticorruzione		n° procedimenti sottoposti a controllo sul rispetto dei termini di conclusione / n° procedimenti complessivi	5%	
		n° dichiarazioni sostitutive sottoposte a controllo / n° dichiarazioni complessive	10%	
		n° dipendenti coinvolti in formazione in tema di anticorruzione / n° dipendenti individuati come soggetti a rischio	90%	

# 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi: Area 2 - Economico-Finanziaria



**Economico-Finanziaria** 

Economico-Finanziaria			
	6. L'ottimizzazione organizzati	va e gestionale	
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
	Riduzione spese di struttura	Spese funzionamento + spese personale 2019/Spese funzionamento + spese personale 2017 (PIRA)	<1
Utilizzo efficiente delle risorse		Report di monitoraggio spese funzionamento (31.7 - 30.11)	2
	Monitoraggio spese per interventi economici	n° report prodotti per il monitoraggio della spesa per iniziative promozionali	12
	Azioni per il miglioramento della riscossione del diritto annuale	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale	≥73%
		Segnalazione alle imprese dei versamenti omessi e incompleti per diritto annuale 2017	31/10/2019
Presidio riscossione diritto annuale		Informazioni e supporto per favorire l'adesione al ravvedimento operoso delle imprese non in regola con il diritto annuale 2018	31/05/2019
		Emissione atti di accertamento e contestuale applicazione della sanzione per annualità non iscritte a ruolo	> 400
	Azioni per il recupero del credito per diritto annuale anno 2017	Emissione del ruolo dei soggetti morosi	31/12/2019

Imprese, Territorio e Consumatori 1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente



Obiettivi operativi 2019 - Area 3 - Registro Imprese, Anagrafe e Regolazione del Mercato			
	Imprese, Territorio e Consuma	tori	
	1. Verso una P.A. semplice, digitale ed	efficiente	
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
		Adozione procedure per l'estensione del servizio CERT'O alla sede di Arezzo	30/06/2019
	Procedure per il rilascio dei certificati di origine e Carnet ATA in materia di commercio estero	Report su avanzamento procedure per l'accreditamento del sistema camerale al network sulla certificazione d'origine del ICC/WCF	2
		Procedura di estensione accreditamento ed uso del marchio per la sede secondaria di Siena	31/12/2019
Digitalizzazione della P.A. ed E.Gov	Sviluppare la sinergia con gli altri enti pubblici del territorio, le associazioni di categoria e gli ordini professionali.	Attività formativa/informativa per l'utenza in collaborazione con ALTRI Enti e Associazioni	2
	Diffusione sempre più capillare degli strumenti di ICT, multicanalità e servizi online.	Interventi di promozione dei nuovi servizi digitali: n. interventi (PIRA)	12
	Consolidamento del Servizio di assistenza specialistica Sportello Telematico Assistito R.I.	Richieste evase / richieste pervenute (PIRA)	100%
	Aggiornamento/conferimento incarichi I.R. per attività connesse al rilascio di CNS	Nomine effettuate/Contratti I.R. pervenuti	100%

Imprese, Territorio e Consumatori 1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente



Imprese, Territorio e Consumatori			
1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
		Report su cancellazioni da effettuate per aggiornamento Registro Imprese DPR 247/2004 - ex art.2490 C.C.	28/02/2019
		Cancellazioni effettuate/cancellazioni indicate nel report	95%
		Verifica dinamica posizioni Registro Imprese relative ad ex Ruoli/Albi (PIRA)	31/12/2019
	Pulizia ed aggiornamento della Banca dati Registro Imprese	Report su incongruenze PEC da verificare/regolarizzare	28/02/2019
		Pec irregolari: posizioni regolarizzate/posizioni da regolarizzare	90%
Valorizzazione del patrimonio		Aggiornamento posizioni Registro Imprese relative ad ex Ruoli(PIRA)	31/12/2019
informativo delle banche dati camerali		N. controlli di qualità sulle pratiche telematiche trattate anno n-1 / N. controlli di qualità sulle pratiche telematiche trattate anno n	≥ 1
		Report su controlli qualità (START UP)	2
		Media dei tempi di lavorazione e sospensione pratiche telematiche escluse quelle d'ufficio	3,0
	Incremento parametri operativi servizio Registro Imprese	Pratiche evase entro 5 gg / totale pratiche telematiche	93%
		Controllo dichiarazioni sostitutive ricevute nell'anno	10%
		n° procedimenti sottoposti a controllo sul rispetto dei termini di conclusione / n° procedimenti	5%
	Garantire la completezza di informazione del	Verifica omesso deposito bilanci esercizi 2012-2017	31/12/2019
	Registro Imprese	Smaltimento campagna bilanci	95%

Imprese, Territorio e Consumatori

2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile



Obiettivi Area 3 - Registro Imprese, Anagrafe e Regolazione del Mercato			
	Imprese, Territorio e Consumat	ori	
	2. Per un sistema coeso, trasparente e s	sostenibile	
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Potenziamento e rilancio dei servizi di	Aggiornamento elenco mediatori	Verifica dei requisiti di onorabilità degli iscritti nell'elenco dei mediatori civili e commerciali	31/12/2019
mediazione obbligatoria		Revisione/riorganizzazione elenco unico mediatori e dei tirocini assistiti	31/12/2019
	Incremento degli standard operativi servizi di Regolazione del Mercato	Revisione modulistica Protesti	30/06/2019
		Report su ordinanze sanzionatorie da emettere	28/02/2019
		Ordinanze sanzionatorie emesse/ordinanze sanzionatorie indicate nel report	95%
Correttezza dei rapporti economici tra imprese e tra imprese e consumatori-		Servizio Alert Marchi: Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza(PIRA)	100%
utenti		Iniziative a tutela della legalità(PIRA)	4
	Iniziative di tutela del cittadino e del consumatore	Costituzione Consulta Territoriale per la Regolazione del Mercato(PIRA)	31/12/2019
	Implimentazione delle procedure per l'effettuazione delle analisi finalizzate alla marchiatura facoltativa	Realizzazione di procedure operative	31/12/2019

#### Imprese, Territorio e Consumatori

2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile



Imprese, Territorio e Consumatori			
	2. Per un sistema coeso, trasparente e s	ostenibile	
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Tutela del consumatore e promozione della trasparenza del mercato	Convenzione tra Unioncamere ed il Ministero Sviluppo Economico 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.	Realizzazione attività concordate nel Protocollo d'intesa sottoscritto con il MISE - UTC	100%
	Esecuzione di attività di vigilanza interessante gli assegnatari di marchio utilizzatori del sistema di marcatura laser	Esecuzione di attività ispettive per il controllo del corretto utilizzo dei sistemi di marcatura laser	10
	Realizzazione di iniziative in materia di metalli preziosi finalizzata alla diffusione della certificazione facoltativa "Italia Turrita"	Realizzazione di attività informative	31/12/2019
	Prosecuzione dell'attività di collaborazione con gli organismi di controllo del territorio (Guardia di Finanza, Ufficio delle Dogane, Polizia Municipale, ecc.) in azioni di sorveglianza del territorio mirate su alcuni prodotti e/o strumenti di misura	N. interventi congiunti effettuati/n. interventi congiunti richiesti	100%
	Attività di verifica strumenti metrici richiesta da società petrolifere/titolari metrici da realizzare fino alla data di assegnazione delle competenze all'Ente	N. verifiche effettuate/n. verifiche richieste	100%



**Processi Interni** 

Processi Interni			
	6. L'ottimizzazione organizzativa e g	estionale estionale	
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Interventi organizzativi volti all'efficienza di gestione dell'Ente	Ottimizzazione del processo sanzionatorio	Report su verbali di accertamento da trattare nell'anno	28/02/2019
		N. sanzioni R.I. smaltite 2019 / sanzioni accertate e pervenute (ICO)	95%
Collaborazione per gli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs 219/2016	Integrazione delle strutture operative	Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)	31/12/2019
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001	Avvio del percorso di estensione di certificazione per la sede di Siena	31/12/2019

Innovazione e Crescita



Innovazione e Crescita			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
		Impostazione scheda di rilevazione Customer	31/03/2019
Miglioramento della gestione dell'Ente ai fini del miglioramento dei servizi per	Customer Satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza	n° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative / n° questionari realizzati e compilati	≥ 70%
gli stakeholder	Aggiornamento ed implementazione del sito camerale	Individuazione e pubblicazione materiale informativo per social network camerale (sito istituzionale, Facebook, Twitter)	20
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	Aggiornamento del nuovo sito camerale	Implementazione delle principali sezioni del sito istituzionale del nuovo ente camerale	31/12/2019
		n° Report di monitoraggio Anticorruzione di Check Up realizzati entro le date previste (30.06-30.11) / n° Report di monitoraggio Anticorruzione di Check Up	100%
	Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza	N. report dei Responsabili di servizio sul rispetto delle disposizione del Codice di Comportamento. (30/04-31/08-31/12)	3
Interventi in materia di trasparenza ed anticorruzione		n° procedimenti sottoposti a controllo sul rispetto dei termini di conclusione / n° procedimenti	5%
		n° dichiarazioni sostitutive sottoposte a controllo / n° dichiarazioni complessive	10%
		n° dipendenti coinvolti in formazione in tema di anticorruzione / n° dipendenti individuati come soggetti a rischio	90%



#### **Economico-Finanziaria**

Economico-Finanziaria			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento Obiettivi Operativi Indicatori Targe			
Riduzione spese di struttura	Dematerializzazione dell'attività sanzionatoria in ordine al risparmio di risorse	Notifica via PEC dei verbali di accertamento delle sanzioni amministrative firmate digitalmente ai soggetti dotati di PEC	100%

Imprese, Territorio e Consumatori

3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate

4. Un territorio attrattivo ed integrato



Obiettivi opera	tivi Area 4 "Trattamento economico e giurio	dico del personale, competitività delle imprese"		
	Imprese, Territorio e Consumatori			
	3. Imprese competitive 4.0 ed i	nternazionalizzate		
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	
Gestione progetti a valere sulla maggiorazione del 20% del diritto annuale	Incentivazione della digitalizzazione nelle PMI	Operatività PID ed espletamento Bando di agevolazione: Risorse utilizzate/ risorse stanziate (PIRA)	95%	
Sostegno alle PMI che intendono operare sui mercati internazionali	Piano di intervento all'interno del programma promozionale con Promosiena	Iniziative realizzate in tema di internazionalizzazione (PIRA)	8	
	4. Un territorio attrattivo	ed integrato		
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	
Gestione progetti a valere sulla maggiorazione del 20% del diritto annuale	Iniziative di sostegno del settore turistico e culturale	Iniziative realizzate in tema di turismo	3	
Turismo e marketing territoriale	Valorizzazione delle manifestazioni di rilievo per il territorio	Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo: Risorse utilizzate/ risorse stanziate (PIRA)	95%	
La tutela e la promozione delle	Partecipazione alle iniziative di promozione delle eccellenze del territorio	Promozione delle eccellenze eno-gastronomiche del territorio: n. iniziative realizzate nell'anno (PIRA)	5	
tipicità	Attività in collaborazione con gli Enti competenti all'interno del progetto coordinato da Unioncamere	Realizzazione progetto "Vetrina Toscana"	31.12.2019	
Valorizzazione produzioni locali e progetti di filiera corta: Panel Olio e	Azioni propedeutiche alla gestione delle	Procedura di accreditamento Panel Olio Siena	31.12.2019	
Commissioni assaggio dei vini	commissioni di assaggio vino e olio	Unificazione delle commissioni vini presso la sede di Siena	31.12.2019	
Supporto alle imprese	Gestione bandi per contributi	Redazione regolamento generale contributi alle aziende	30/04/2019	



Imprese, Territorio e Consumatori

5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo

	Imprese, Territorio e Consumatori			
	5. Le giovani generazioni e l'iniziativa ec	onomica, fattori di sviluppo		
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	
Gestione progetti a valere sulla maggiorazione del 20% del diritto annuale	Servizi di orientamento al lavoro ed alle professioni	Azioni di potenziamento del RASL	2	
Supporto all'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro	Realizzazione del Progetto Scuola Lavoro	Percorso guidato di alternanza per studenti della Scuola Media Superiore: n° numero delle proposte elaborate / n° numero delle proposte programmate (PIRA)	100%	
		Organizzazione manifestazione finale "Project Work Scuola Lavoro" XXVII edizione	31/12/2019	
	Strutturazione percorsi di alternanza e bando agevolazione per le imprese	Risorse utilizzate/ risorse stanziate (PIRA)	95%	
Valorizzazione delle eccellenze del territorio e dell'iniziativa imprenditoriale	Predisposizione azioni necessarie per nuova edizione Premio Fedeltà al Lavoro	Redazione nuovo bando Fedeltà al lavoro	31.12.2019	
	Realizzazione di percorso per imprenditoria femminile	Costituzione del nuovo Comitato IFE Arezzo-Siena	31.12.2019	
Iniziative con Istituzioni Universitarie del territorio	Consolidamento della collaborazione con gli Enti deputati alla formazione di tipo universitario	Formalizzazione di un documento di intesa con Istituzioni Universitarie del territorio (PIRA)	30/06/2019	



**Processi Interni** 

Processi Interni			
	6. L'ottimizzazione organizza	tiva e gestionale	
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
	Integrazione delle strutture operative	Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)	31/12/2019
Presidio e gestione degli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs 219/2016		Definizione della pianta organica del nuovo Ente Camerale	30/06/2019
		Redazione regolamento delle P.O.	30/06/2019
		Realizzazione Vademecum informativo su tutte le tipologie di permessi e sull'orario del personale	31/12/2019
Riorganizzazione dei processi e della struttura per l'efficienza e la qualità dei servizi	Dematerializzazione gestione del personale	Aggiornamento archivio digitale fascicoli del personale	31/12/2019

Innovazione e Crescita

Come Operano  Mandato istituzionale e Missione  Ontesto
Mandato istituzionale e Missione
istituzionale e Missione
ontocto
ontesto
olic del Centecto Esterno
gici
gicrage

	Innovazione e Cre	scita		
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale				
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	
		Costituzione Comitato Unico di Garanzia (CUG)	30/06/2019	
Sviluppo e realizzazione del Piano Friennale 2019-2021 del Comitato	Promozione del Benessere Organizzativo	REDAZIONE DEL Piano Triennale 2019-2021 del CUG	31/07/2019	
Jnico di Garanzia del nuovo Ente	<b>9</b>	Realizzazione obiettivi/azioni individuati nel Piano Triennale 2019-2021	1	
/alorizzazione delle risorse umane	Formazione del personale camerale in funzione degli obblighi di legge e dell'avanzamento	Redazione Piano della Formazione	28.02.2019	
alorizzazione dene risorse dinane	professionale	n° attività formative realizzate / n° attività formative previste	90%	
		Approvazione nuovo Piano Anticorruzione	31/01/2019	
		Monitoraggio del Piano Anticorruzione	30/06/2019	
		Relazione finale Piano Anticorruzione	31/12/2019	
Interventi in materia di trasparenza		n° Report di monitoraggio Anticorruzione di Check Up realizzati entro le date previste (30.06-30.11) / n° Report di monitoraggio Anticorruzione di Check Up realizzati	100%	
	Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza	N. report dei Responsabili di servizio sul rispetto delle disposizione del Codice di Comportamento. (30/04-31/08-31/12)	3	
ed anticorruzione		n° procedimenti sottoposti a controllo sul rispetto dei termini di conclusione / n° procedimenti complessivi	5%	
		n° dichiarazioni sostitutive sottoposte a controllo / n° dichiarazioni complessive	10%	
		n° dipendenti coinvolti in formazione in tema di anticorruzione / n° dipendenti individuati come soggetti a rischio	90%	
		Report su attuazione misure di rotazione del personale	30/11/2019	
		Report casella posta elettronica Whistleblower	30/11/2019	
		Impostazione scheda di rilevazione Customer Satisfaction	31/03/2019	
Miglioramento della gestione dell'Ente ai fini del miglioramento dei	Customer Satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza	n° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative / n° questionari realizzati e compilati	≥ 70%	
ervizi per gli stakeholder	Aggiornamento ed implementazione del sito camerale	Individuazione e pubblicazione materiale informativo per social network camerale (sito istituzionale, Facebook,	20	

# 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi : l'Azienda Speciale AREZZO SVILUPPO

#### Imprese, Territorio e Consumatori

2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile

3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate



	Obiettivi operativi 2019 - Azienda Speciale Arezzo Sviluppo			
	Imprese, Territorio e Consumatori			
	2. Per un sistema coeso, traspare	ente e sostenibile		
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	
Sostegno alla trasparenza e alla certificazione del prodotto	Valorizzazione della qualità della produzione orafa	n° analisi Laboratorio S.A.G.OR. Di Arezzo Sviluppo	> 6.000 (+/- 0,05)	
	3. Imprese competitive 4.0 ed in	ternazionalizzate		
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	
	Progetto "@pprendo: percorsi per apprendisti 3.0 Area Aretina 1 e Area Aretina 2	Monitoraggio delle attività formative realizzate	31.12.2019	
Attività di informazione specializzata, di orientamento, di assistenza e formazione alle PMI	Realizzazione di percorsi formativi obbligatori,	n° corsi di formazione obbligatoria attivati	2	
	professionali e di aggiornamento	N° corsi per ordini professionali	4	
Implementazione del processo di unificazione dei laboratori camerali	Completamento del percorso di adesione dell'Italia alla Convenzione di Vienna	Realizzazione report	31/12/2019	
	Verifica processo di unificazione nazionale dei laboratori	Realizzazione report	31/12/2019	

# 4.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi : l'Azienda Speciale AREZZO SVILUPPO

La CCIAA di Arezzo

Tota ciame

Imprese, Territorio e Consumatori

5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo

Imprese, Territorio e Consumatori			
5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo			
Programmi di Intervento Obiettivi Operativi Indicatori Ta			
Formazione esterna	Customer Satisfaction sulla misurazione del		
	livello di rispetto delle aspettative dell'utenza:	Livello di soddisfazione dell'attività formativa esterna	≥Buono
	allievi e docenti		
	Promozione della formazione imprenditoriale	n° medio di partecipanti attività riconosciute per la	14
	Promozione dena formazione imprenditoriale	formazione imprenditoriale	14

**Economico-Finanziaria** 

Economico-Finanziaria			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Ottimizzazione gestione Arezzo Sviluppo		Proventi corsi di formazione (Arezzo Sviluppo: FOAR)	€ 45.000
	economico-finanziari	Fatturato anno x/ Fatturato anno x - 1 (Arezzo Sviluppo: laboratorio SAGOR)	≥ 1

#### 5. La performance individuale - Segretario Generale e Dirigente Area 1 Affari Generali

Imprese, Territorio e Consumatori 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate



#### Obiettivi per l'anno 2019 del Segretario Generale - Dirigente Area 1 Affari Generali Imprese, Territorio e Consumatori 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate Obiettivi Operativi Programmi di Intervento Indicatori Target Progetto "@pprendo: percorsi per apprendisti Monitoraggio delle attività formative realizzate 31.12.2019 3.0 Area Aretina 1 e Area Aretina 2 Attività di informazione specializzata, di orientamento, di assistenza e n° corsi di formazione obbligatoria attivati 2 Realizzazione di percorsi formativi obbligatori, formazione alle PMI professionali e di aggiornamento N° corsi per ordini professionali 4 Completamento del percorso di adesione Realizzazione report 31/12/2019 dell'Italia alla Convenzione di Vienna Implementazione del processo di unificazione dei laboratori camerali Verifica processo di unificazione nazionale dei Realizzazione report 31/12/2019 laboratori Perfezionamento e verifica con gli stakeholder del report Perfezionamento del processo di Completamento del riassetto del sistema delle razionalizzazione del portafoglio delle società partecipate finalizzato alla dismissione sull'attuazione del piano di razionalizzazione delle società delle partecipazioni non strategiche partecipate (31/12/19) partecipate

#### 5. La performance individuale - Segretario Generale e Dirigente Area 1 Affari Generali

**Processi Interni** 



Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Presidio e gestione degli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs 219/2016	Integrazione delle strutture operative	Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)	31/12/2019
Interventi organizzativi volti	Ottimizzare la gestione del personale	personale camerale * 1000/ imprese registrate	1,40
all'efficienza della gestione	Realizzazione agenda digitale	Implementazione programma di gestione atti amministrativi (LWA)	31/12/2019
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001	Superamento audit di controllo	31/12/2019

#### 5. La performance individuale - Segretario Generale e Dirigente Area 1 Affari Generali

Innovazione e Crescita 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale



Innovazione e Crescita			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	Sviluppo azioni comunicative dell'Ente	Operatività apposito bando per l'individuazione dei media locali	31.01.2019
	Aggiornamento del nuovo sito camerale	Implementazione delle principali sezioni del sito istituzionale del nuovo ente camerale	31/12/2019

#### 5. La performance individuale - Dirigente Area 2 - Economico-Finanziaria

Processi Interni



Obiettivi per l'anno 2019 del Dirigente Area 2 "Economico-Finanziaria"			
Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Presidio e gestione degli adempimenti relativi al processo di riordino		Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)	31/12/2019
	Integrazione delle strutture operative	Verifica ed eventuale revisione del regolamento dell'attività di riscossione del diritto annuale	30/11/2019
funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs 219/2016		Stesura regolamento per gli acquisti sotto soglia	30/06/2019
previste dai biigs 213/2010	Gestione degli adempimenti e delle funzioni Vice Segretario Generale del nuovo ente camerale	N. attività espletate/n. atti di richiesta	100%
	Ottimizzare la gestione del personale	personale camerale * 1000/ imprese registrate	1,40
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive nell'ambito della dematerializzazione	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive nell'ambito della dematerializzazione (PIRA)	< 30
	Curare le relazioni con gli stakeholder	n° reclami pervenuti all'Ente	< 3
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001	Superamento audit di controllo	31/12/2019

#### 5. La performance individuale - Dirigente Area 2 - Economico-Finanziaria

Innovazione e Crescita

## 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale



Innovazione e Crescita			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	Δσσίοτη amento del ημονό sito camerale	Implementazione delle principali sezioni del sito istituzionale del nuovo ente camerale	31/12/2019

**Economico-Finanziaria** 

Economico-Finanziaria			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento Obiettivi Operativi Indicatori			
Efficientamento ulteriore della nuova CCIAA di area vasta	Riduzione spese di struttura	Spese funzionamento + spese personale 2019/Spese funzionamento + spese personale 2017 (PIRA)	<1
Incremento delle risorse a disposizione dell'Ente	Presidio riscossione diritto annuale	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale	≥73%

#### 5. La performance individuale - Dirigente Area 3 - Registro Imprese, Anagrafe e Regolazione del Mercato

Imprese, Territorio e Consumatori 1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente



Obiettivi per l'anno 2019 del Dirigente Area 3 "Registro Imprese, Anagrafe e Regolazione del Mercato"				
	Imprese, Territorio e Consumatori			
	1. Verso una P.A. semplice, digitale ed	efficiente		
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	
Digitalizzazione della P.A. ed E.Gov	Diffusione sempre più capillare degli strumenti di ICT, multicanalità e servizi online.	Interventi di promozione dei nuovi servizi digitali: n. interventi (PIRA)	12	
	Consolidamento del Servizio di assistenza specialistica	Richieste evase / richieste pervenute (PIRA)	100%	
	Pulizia ed aggiornamento della Banca dati Registro Imprese (DPR 247/2004 - art. 2490 CC)	Report su cancellazioni da effettuate per aggiornamento Registro Imprese	28/02/2019	
		Cancellazioni effettuate/cancellazioni indicate nel report	95%	
Valorizzazione del patrimonio		Aggiornamento posizioni Registro Imprese relative ad ex Ruoli(PIRA)	31/12/2019	
informativo delle banche dati camerali		Report su incongruenze PEC da verificare/regolarizzare	28/02/2019	
		Pec irregolari: posizioni regolarizzate/posizioni da regolarizzare	90%	
	Garantire la completezza di informazione del Registro Imprese	Azione di sollecito del deposito dei bilanci	31/12/2019	

#### 5. La performance individuale - Dirigente Area 3 - Registro Imprese, Anagrafe e Regolazione del Mercato

Imprese, Territorio e Consumatori

2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile

**Processi Interni** 



	Imprese, Territorio e Consuma	tori	
	2. Per un sistema coeso, trasparente e	sostenibile	
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Correttezza dei rapporti economici tra imprese e tra imprese e consumatori- utenti		Report su ordinanze sanzionatorie da emettere	28/02/2019
	Incremento degli standard operativi servizi di Regolazione del Mercato	Ordinanze sanzionatorie emesse/ordinanze sanzionatorie indicate nel report	95%
		Servizio Alert Marchi: Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza(PIRA)	100%
		Iniziative a tutela della legalità(PIRA)	4
		Realizzazione attività concordate nel Protocollo d'intesa sottoscritto con il MISE - UTC	100%
	Iniziative di tutela del cittadino e del consumatore	Costituzione Consulta Territoriale per la Regolazione del Mercato(PIRA)	31/12/2019
	Processi Interni		
	6. L'ottimizzazione organizzativa e g	estionale	
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Collaborazione per gli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs 219/2016	Integrazione delle strutture operative	Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)	31/12/2019

#### 5. La performance individuale - Dirigente Area 4 - Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese

e Consumatori

Imprese, Territorio 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate

4. Un territorio attrattivo ed integrato 5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo



	Imprese, Territorio e Co	onsumatori		
3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate				
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori		
Gestione progetti a valere sulla maggiorazione del 20% del diritto annuale	Incentivazione della digitalizzazione nelle PMI	Operatività PID ed espletamento Bando di agevolazione: Risorse utilizzate/ risorse stanziate (PIRA)		
Sostegno alle PMI che intendono operare sui mercati internazionali	Piano di intervento all'interno del programma promozionale con Promosiena	Iniziative realizzate in tema di internazionalizzazione (PIRA)		
	4. Un territorio attrattivo	ed integrato		
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	
Turismo e marketino territoriale		Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo: Risorse utilizzate/ risorse stanziate (PIRA)	95%	
La tutela e la promozione delle tipicità	Partecipazione alle iniziative di promozione delle eccellenze del territorio	Promozione delle eccellenze eno-gastronomiche del territorio: n. iniziative realizzate nell'anno (PIRA)		
	5. Le giovani generazioni e l'iniziativa ec	onomica, fattori di sviluppo		
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target	
Supporto all'ingresso dei giovani nel	Realizzazione del Progetto Scuola Lavoro	Percorso guidato di alternanza per studenti della Scuola Media Superiore: n° numero delle proposte elaborate / n°	100%	
mondo del lavoro	Strutturazione percorsi di alternanza e bando agevolazione per le imprese	Risorse utilizzate/ risorse stanziate (PIRA)	95%	
Iniziative con Istituzioni Universitarie del territorio	Consolidamento della collaborazione con gli Enti deputati alla formazione di tipo universitario	Formalizzazione di un documento di intesa con Istituzioni Universitarie del territorio (PIRA)		

# 5. La performance individuale - Dirigente Area 4 - Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese

Processi Interni 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale

Innovazione e Crescita 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale



Processi Interni					
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale					
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori Ta			
Presidio e gestione degli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs	Integrazione delle strutture operative	Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)	31/12/2019		
219/2016		Definizione della pianta organica del nuovo Ente Camerale	30/06/2019		
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001	Superamento audit di controllo 31/12/2			
	Innovazione e Cre				
	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale				
Programmi di Intervento Obiettivi Operativi Indicatori		Indicatori	Target		
Sviluppo e realizzazione del Piano Triennale 2019-2021 del Comitato	Promozione del Benessere Organizzativo	Costituzione Comitato Unico di Garanzia (CUG)	30/06/2019		
Unico di Garanzia del nuovo Ente			I		
Unico di Garanzia dei nuovo Ente		Realizzazione obiettivi/azioni individuati nel Piano Triennale 2018-2020	1		
Unico di Garanzia dei nuovo Ente			1 31/01/2019		
Unico di Garanzia dei nuovo Ente		2018-2020	·		
		2018-2020 Approvazione nuovo Piano Anticorruzione	31/01/2019		
Interventi in materia di trasparenza ed anticorruzione	Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza	2018-2020 Approvazione nuovo Piano Anticorruzione Monitoraggio del Piano Anticorruzione	31/01/2019 30/06/2019		

#### 6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento della performance

Il Piano della Performance si integra nel più ampio processo del Ciclo di Gestione della Performance. Ciascuna attività del processo di redazione del Piano della Performance si sviluppa in un arco temporale ben definito e coinvolge attori interni e, qualora sia opportuno, attori esterni. Tale processo viene descritto in modo ampio ed organico dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dalla Camera e pubblicato sul sito web della stessa. In tale documento, infatti, il Piano della Performance si colloca in maniera organica all'interno del Ciclo di Gestione della Performance e della programmazione economico-finanziaria, evidenziando le fasi, le attività, i soggetti e i tempi ad esso relativi. Di seguito, così come contemplato dalla Delibera ANAC (già CIVIT) n. 112/2010, si propone una sintesi del processo di redazione del Piano della Performance in termini di attività, tempi e attori coinvolti.





ANALISI PROPEDEUTICHE

	ATTIVITÁ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Analisi del contesto	Giu-Set	
2.	Mappatura e Coinvolgimento degli Stakeholder	Giu-Set	Organi SG Stakeholder Servizio Personale
3.	Feedback strategico	Giu-Ott	Controllo di gestione
4.	Analisi Finanziaria	Giu-Ott	

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

	ATTIVITÁ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Definizione/aggiornamento obiettivi strategici pluriennali e annuali	Lug-Ott	SG
2.	Definizione/aggiornamento della Mappa Strategica	Set-Ott	Servizio Personale Controllo di gestione Dirigenti
3.	Definizione/aggiornamento del Cruscotto di Ente con indicatori e target	Ott-Gen	P.O.

## 6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano



#### PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

	ATTIVITÁ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Approvazione della RPP	Ott	Consiglio
2.	Definizione/aggiornamento albero della performance: rolling cruscotto di ente	Ott-Dic	SG Servizio Personale
3.	Traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi: cruscotto di area, schede di programmazione e piani operativi	Ott-Dic	Controllo di gestione Dirigenti P.O. OIV
4.	Approvazione del Preventivo economico	Dic	Consiglio
5.	Traduzione della programmazione annuale in obiettivi economico finanziari: il Budget Direzionale e parametri dirigenti	Dic	SG Servizio Personale Controllo di gestione Dirigenti Giunta OIV

#### REDAZIONE DEL PIANO

	ATTIVITÁ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Definizione della struttura del documento	Dic	S.G. Servizio Personale Controllo di gestione
2.	Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti	Nov – Dic	Servizio Personale Controllo di gestione
3.	Check-Up e definizione dei Piani di Miglioramento	Gen	S.G. Servizio Personale Controllo di gestione
4.	Predisposizione del Piano della Performance	Gen	S.G. , Dirigenti Servizio Personale Controllo di gestione OIV
5.	Approvazione del Piano della Performance	Gen	Giunta
6.	Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno	Gen - Feb	S.G. Servizio Personale Controllo di gestione Comunicazione
7	Pubblicazione sulla sezione Trasparenza, valutazione e merito del sito internet	Feb	Comunicazione Servizio Personale Controllo di gestione
8	Aggiornamento del piano	In itinere	Giunta, SG , Dirigenti, Controllo di gestione Servizio Personale OIV

La CCIAA di Arezzo

Identità

#### 6.2 Coerenza con la programmazione economica-finanziaria e di Bilancio

La Camera di Commercio ha provveduto a completare la propria programmazione mediante la traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate attraverso la quantificazione economica degli interventi e dei programmi che fanno da volano per la realizzazione delle strategie stesse.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha quindi optato per una quantificazione delle risorse inerenti, principalmente, agli interventi economici erogati nei confronti delle imprese e del consumatore, dimostrando la conseguenza contabile delle scelte strategiche operate.

La redazione del Budget, inoltre, avvia il processo di responsabilizzazione in termini di parametri e risorse che si sviluppa, in seguito, nella traduzione degli obiettivi strategici in piani operativi mediante il processo di cascading, collegando tra l'altro la dimensione economico-finanziaria della gestione camerale e quella organizzativa.

Il Budget, quindi, rappresenta il documento attraverso cui si opera l'assegnazione "formale" ai dirigenti degli obiettivi e delle risorse da impiegare per la realizzazione degli stessi. Le modalità di impiego delle risorse e il raggiungimento degli obiettivi assegnati, del resto, costituisce informazione principe per il controllo di gestione ed il sistema di valutazione delle risorse umane nell'ottica di premialità.

Si propone in **allegato 2** (pag. 118) una sintesi della risorse economiche assegnate per singola area strategica ed obiettivo strategico, con diretto collegamento con i programmi operativi di cui alla Relazione Previsionale e Programmatica 2019.



#### 6.3 Check – up e Piano di miglioramento

La Camera di Commercio, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. n. 150/2009, Delibera CIVIT n. 104/2010, Linee Guida Unioncamere Nazionale). In tal senso, il modello di Check-Up:

- costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere nelle Camere di Commercio (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance);
- garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" dei sistemi al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel Piano della performance);
- si presenta come modello flessibile in grado di recepire nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali-organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali;
- fornisce un vero e proprio modello di monitoraggio dei Sistemi in essere per attività di Audit.



# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021

Allegati Tecnici

## **Indice**

Allegato 1: Documenti propedeutici alla redazione del Piano della Performance

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Allegato 3: Check-Up e Piano di miglioramento

#### Allegato 1: Documenti propedeutici alla redazione del Piano della Performance

#### Scheda di Pianificazione partecipata

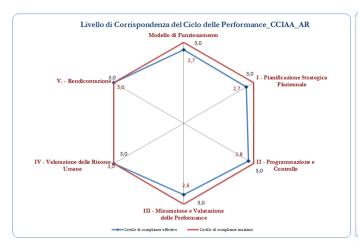
Associazione / Ente Proponente	
Area Strategica	
Obiettivo Strategico	
Ipotesi di iniziativa / Intervento (Programma) per RPP	
Descrizione sintetica	
Finalità	
Benefici attesi	
Data inizio e Dtat fine	
Principali Azioni	
Iniziativa: Nuova Programmazione (NP), Continuità Anni Precedenti (CAP), Prevista ma non attuata anni precedenti (PNA)	
Risorse economiche (€)	
Networking allargato e Sinergie (Attori coinvolti)	
Stakeolder (Stakeolder Map)	

## Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Preventivo 2019	TERRITORIO ARETINO	TERRITORIO SENESE	TOTALE
1. VERSO UNA P.A. SEMPLICE, DIGITALE ED EFFICIENTE	15.000,00	15.000,00	30.000,00
2. PER UN SISTEMA ECONOMICO COESO, TRASPARENTE E SOSTENIBILE - LA CULTURA DELL'AUTOREGOLAZIONE	25.000,00	20.000,00	45.000,00
3. IMPRESE COMPETITIVE 4.0 ED INTERNAZIONALIZZATE	303.260,00	400.000,00	703.260,00
4. UN TERRITORIO ATTRATTIVO ED INTEGRATO	213.480,00	183.000,00	396.480,00
5. LE GIOVANI GENERAZIONI E L'INIZIATIVA ECONOMICA, FATTORI DI SVILUPPO - L'ALTERNANZA SCUOLA LAVORO	529.260,00	230.000,00	759.260,00
6. L'OTTIMIZZAZIONE ORGANIZZATIVA E LA COMUNICAZIONE	23.000,00	5.000,00	28.000,00
FONDO PROGETTI	140.000,00	30.000,00	170.000,00
TOTALE PROMOZIONE	1.249.000,00	883.000,00	2.132.000,00

#### Allegato 3: Check-Up e piano di miglioramento

Ultimo check-up ottenuto dagli Enti prima dell'accorpamento





Oggetto	Piano di miglioramento
Modello di funzionamento	- Sistematizzazione ed integrazione del Ciclo della performance con gli aspetti inerenti la trasparenza, l'integrità e l'anticorruzione
Pianificazione strategica Pluriennale	- Maggiore studio e analisi degli impatti delle politiche adottate ed individuazione più capillare di significativi indicatori di outcome
Programmazione e controllo	- Ottimizzare la gestione di obiettivi di natura progettuale (Project Management) funzionale ad una migliore programmazione e misurazione
Misurazione e valutazione Performance	- Piena integrazione degli strumenti a supporto del Ciclo di gestione della Performance (benchmarking, benessere organizzativo, customer) ed effettivi utilizzo in fase di controllo strategico
Valutazione Risorse Umane	- Costante revisione metodologia valutazione performance individuale in linea con le evoluzioni normative
Rendicontazione	-Costante aggiornamento del sito e continuo arricchimento delle informazioni pubblicate nella sezione «Amministrazione Trasparente» anche in linea con quanto previsto dalle più recenti normative