

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

**IL PIANO DELLA
PERFORMANCE 2020-2022**

(Approvato con Deliberazione n.4 del 31/01/2020)

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. La finalità di tali norme è consentire alle Amministrazioni pubbliche di misurare e valutare le performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti. Il fine ultimo continua ad essere quello di rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo chiarezza e intelligibilità verso i suoi interlocutori, nella consapevolezza della necessità di esplicitare e condividere con questi ultimi tutta l'azione camerale.

Inoltre, si pone quale strumento volto a indirizzare e gestire, nell'arco del prossimo triennio, il miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente e dalla struttura, alla luce delle attese degli stakeholder e in funzione di trasparenza e rendicontabilità nel perseguimento della propria missione istituzionale.

Esso si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione già adottati, in particolare la Relazione Previsionale e Programmatica, il Preventivo Economico con l'allegato PIRA, il Budget direzionale.

Il presente documento si inserisce nel più ampio ciclo della performance che si completa poi nella fase di rendicontazione, attraverso la Relazione sulla gestione e sui risultati che fa parte del Bilancio d'esercizio e la successiva Relazione sulla performance a chiusura del processo.

L'integrazione tra la pianificazione della performance e la programmazione economico-finanziaria è facilitata dall'adozione della contabilità analitica per centri di costo e per processi.

Il Piano 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 le 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

Dott. Giuseppe Salvini

IL PRESIDENTE

Massimo Guasconi

Indice

1. Presentazione della CCIAA di Arezzo-Siena

1.1 Mandato Istituzionale e Mission (pag. 4)

1.2 Organizzazione e personale (pag. 7)

1.3 Bilancio - Le risorse economiche (pag. 24)

2. Analisi del contesto esterno (pag. 29)

3. Pianificazione

3.0 Albero della performance (pag. 34)

3.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici (pag.38)

3.2 Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi (pag. 45)

4. Dalla performance organizzativa alla performance Individuale (pag. 61)

1.1 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.

1.1 Mandato Istituzionale e Mission

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 supporto finalizzata a consolidare la creazione di modelli di azione accettabili per tutte le istanze sociali presenti sul territorio e sui mercati di riferimento;

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:

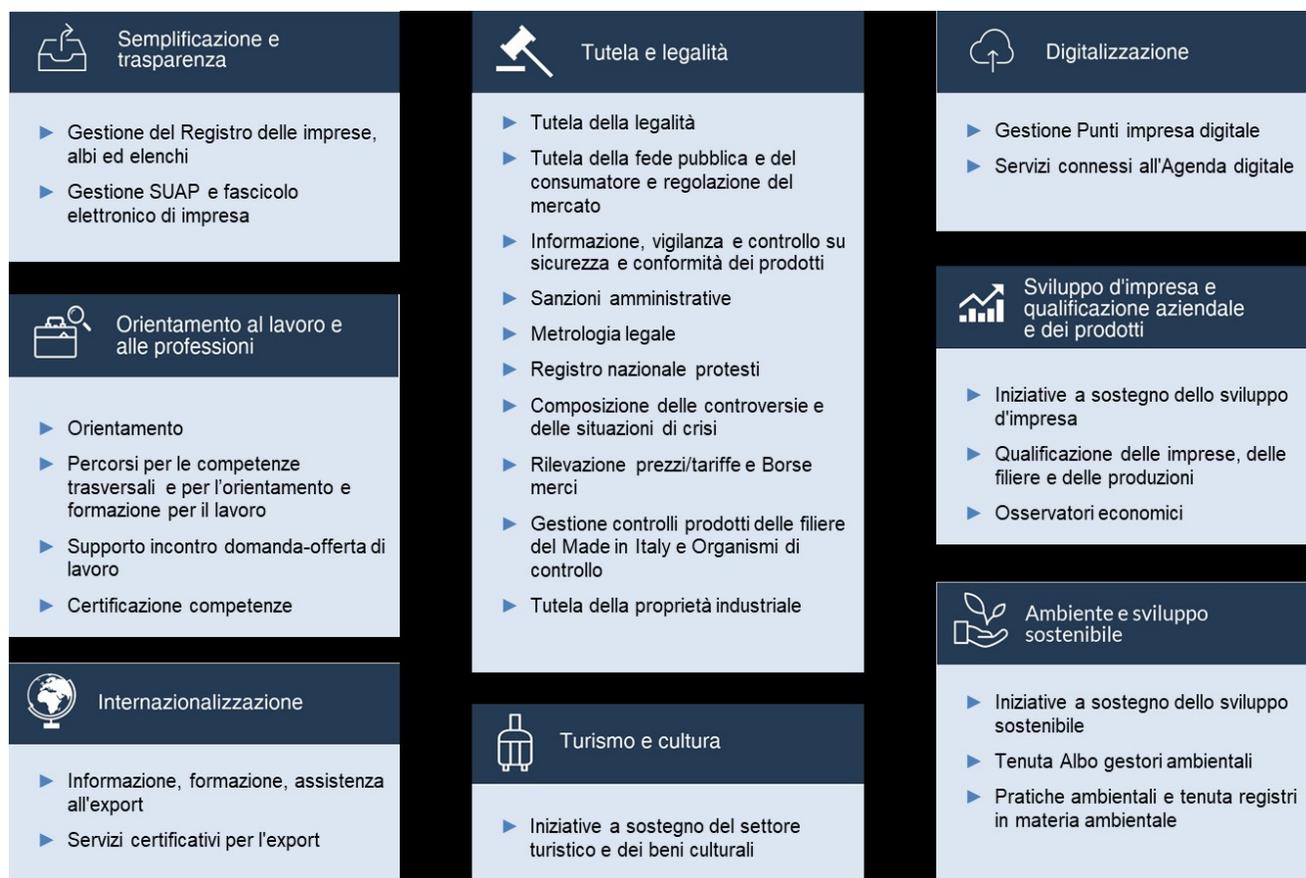
- **funzionalità, efficacia, efficienza, economicità** della gestione;
- garanzia dell'**imparzialità** e della **trasparenza** e **semplificazione** dell'azione amministrativa;
- **professionalità, responsabilità** e **pari opportunità** tra uomini e donne;
- **qualità** dell'azione amministrativa e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



1.1 Mandato Istituzionale e Mission

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

- semplificazione e trasparenza;
- tutela e legalità;
- digitalizzazione;
- orientamento al lavoro e alle professioni;
- sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti;
- internazionalizzazione;
- turismo e cultura;
- ambiente e sviluppo sostenibile.



1.2 Organizzazione e personale

Gli organi

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 **trentatré membri**, rappresentanti di tutte le categorie produttive, dei lavoratori e dei consumatori.

1.2 Organizzazione e personale

Componenti	Settore	Provincia	Componenti	Settore	Provincia
Massimo Guasconi (Presidente)	Artigianato	SI	Grazia Faltoni	Cooperative	AR
Andrea Fabianelli (Vice Presidente)	Industria	AR	Catuscia Fei	Servizi alle imprese	AR
Anna Maria Nocentini Lapini (Vice Presedente Vicario)	Commercio	AR	Valter Fucecchi	Turismo	SI
			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

1.2 Organizzazione e personale

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:

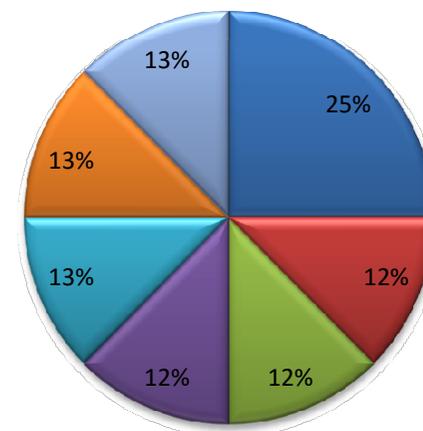
- adotta i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività;
- delibera sulla partecipazione a consorzi, società ed associazioni e sulla costituzione di aziende speciali;
- adotta ogni altro atto per l'espletamento delle funzioni e delle attività che non rientri nelle competenze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

Settori rappresentati



1.2 Organizzazione e personale

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 amministrativo-contabile 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:

Dr. Giovanni Piras	Presidente
Dr.ssa Serena Cianflone	Membro del Collegio dei Revisori dei Conti
Dr. Pierangelo Arcangioli	Membro del Collegio dei Revisori dei Conti

1.2 Organizzazione e personale

Struttura organizzativa: 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 ed Istituzionali

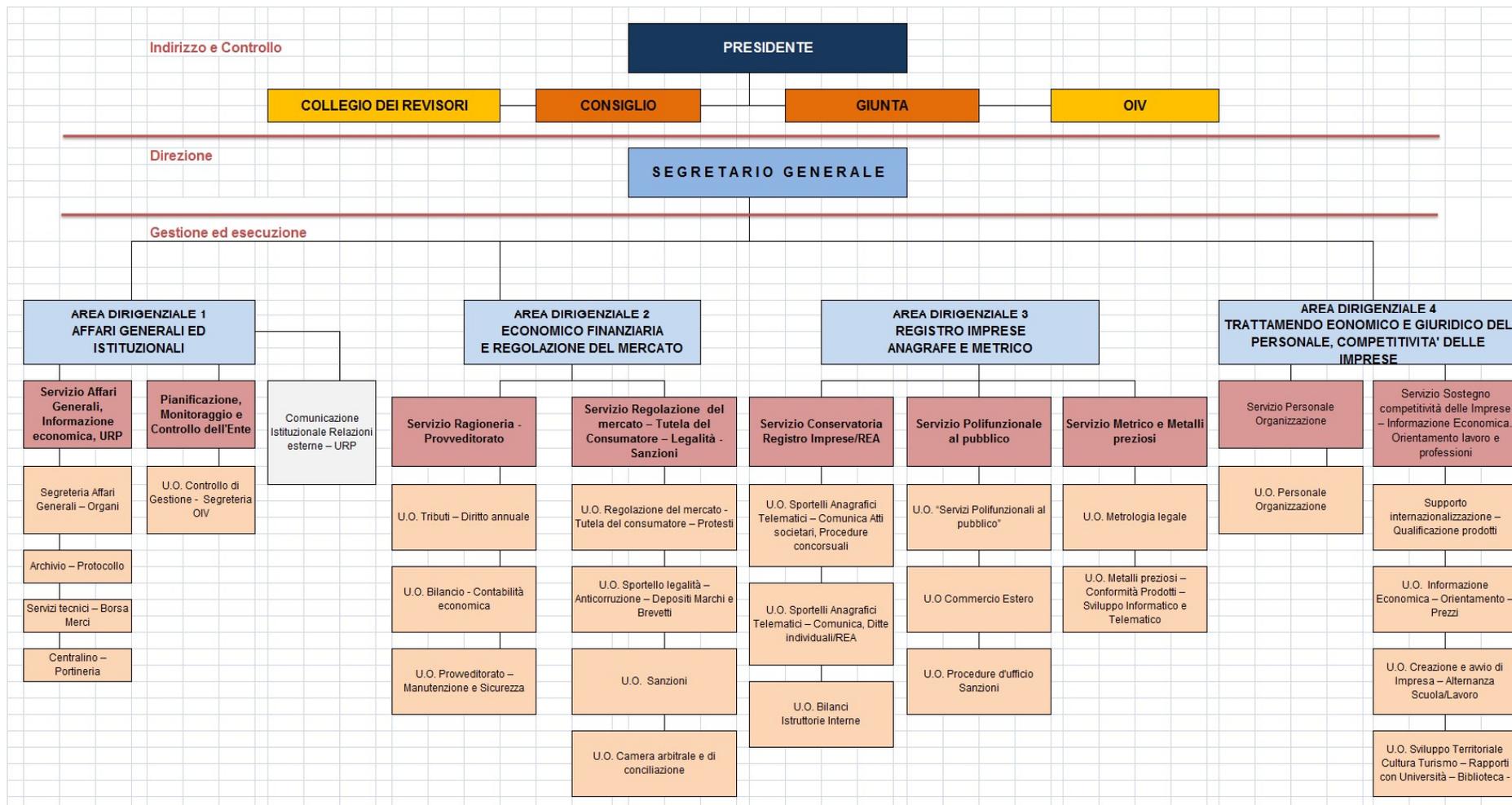
Dott. Lorenzo Bolgi Dirigente Area 2 Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato

Dott. Marco Randellini Dirigente Area 3 Registro Imprese, Anagrafe e Metrico
Direttore Arezzo Sviluppo

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

1.2 Organizzazione e personale

L' Assetto Organizzativo



1.2 Organizzazione e personale

Risorse umane

La CCIAA di Arezzo-Siena, a fronte di una dotazione organica determinata dal D.M. 16/02/18 in 104 posti nell'ambito della razionalizzazione disposta dal D.Lgs 219/2016, conta attualmente 88 dipendenti di cui:

- 4 di categoria dirigenziale;
- 16 di categoria D;
- 49 di categoria C;
- 19 di categoria B;

I dipendenti a tempo indeterminato sono 87 e quelli a tempo indeterminato 1.

I dipendenti part time sono 7.

Il dato comprende: 1 dipendente in distacco sindacale a tempo pieno, 1 dipendente in comando presso altro Ente ed 1 dipendente in aspettativa.

Ai sensi della legge 145/2018 è in corso la procedura di reclutamento per concorso di 3 addetti di categoria C sulla base del piano dei fabbisogni occupazionali 2019-2021 deliberato dalla Giunta Camerale con atto n30 in data 18/03/2019.

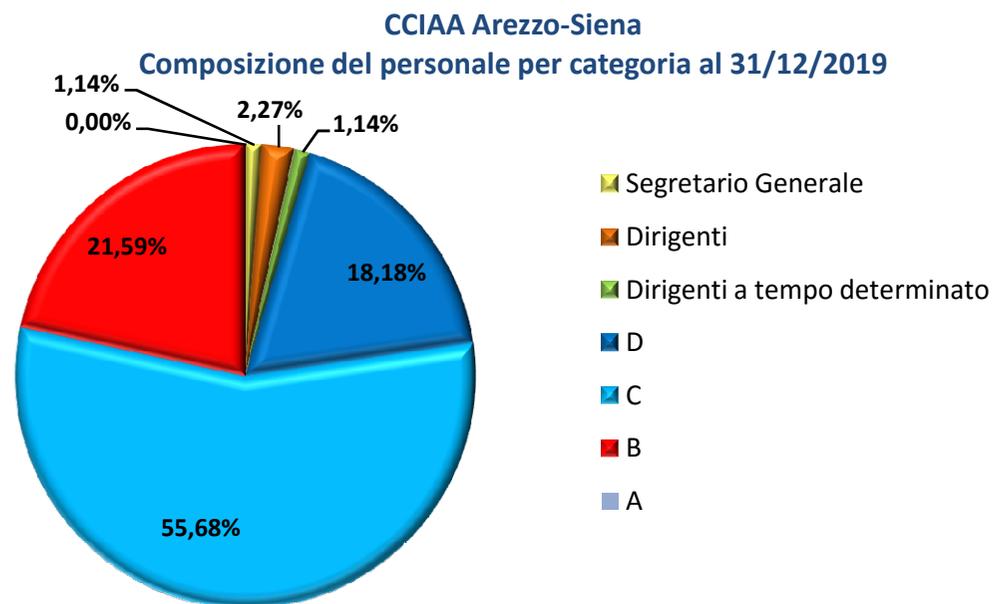
Ulteriori interventi potranno essere individuati dall'aggiornamento del piano citato al periodo 2020-2022 in funzione delle cessazioni dal servizio intervenute nel 2019 e previste nel 2020.

1.2 Organizzazione e personale

Risorse umane

Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2019)

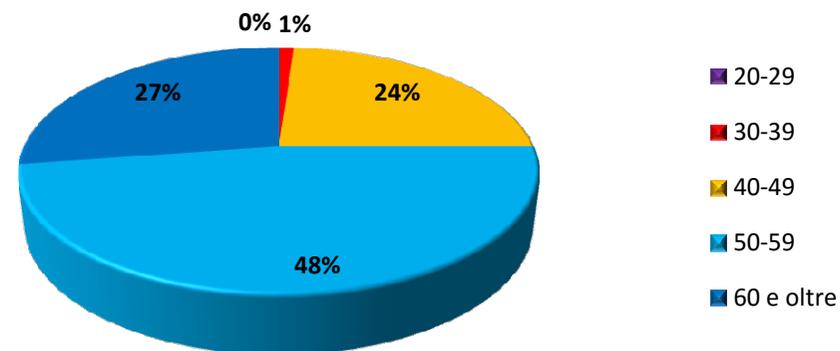
Per Categoria	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena
Segretario Generale	1	0	1
Dirigenti	1	1	2
Dirigenti a tempo determinato	0	1	1
D	6	10	16
C	25	24	49
B	7	12	19
A	0	0	0
Totale	40	48	88



Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2019)

Per Classi d'età	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena
20-29	0	0	0
30-39	0	1	1
40-49	15	6	21
50-59	16	26	42
60 e oltre	9	15	24
Totale	40	48	88

Composizione del personale per classi di età



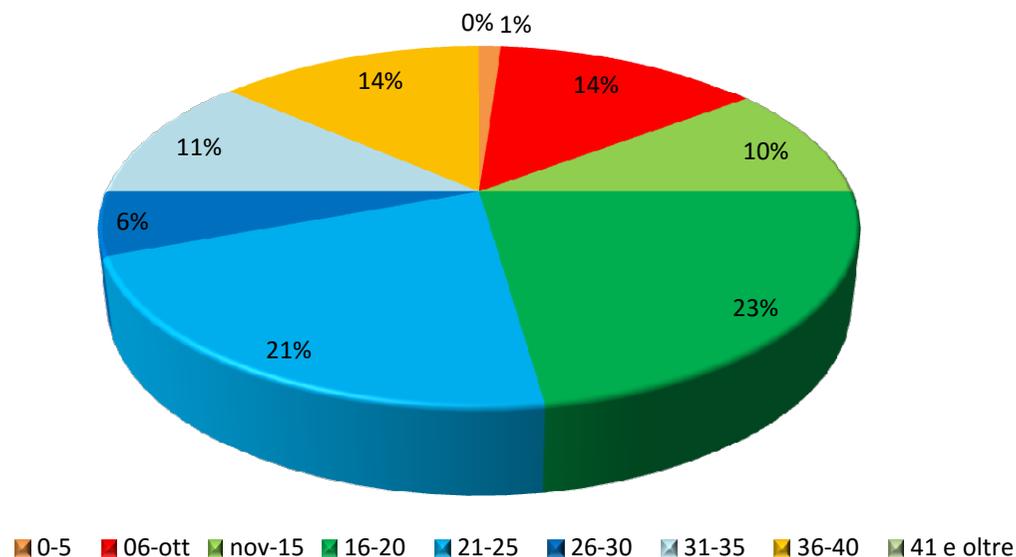
1.2 Organizzazione e personale

Risorse umane

Composizione del Personale per tipologia contrattuale al 31.12.2019 (escluso personale comandato e distaccato)					
Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
38	1	40	6	78	7
39		46		85	

Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2019)			
Per Anzianità di Servizio	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena
0-5	1	0	1
6-10	9	3	12
11-15	6	3	9
16-20	13	7	20
21-25	2	17	19
26-30	3	2	5
31-35	2	8	10
36-40	4	8	12
41 e oltre	0	0	0
Totale	40	48	88

Composizione del Personale per anzianità di servizio



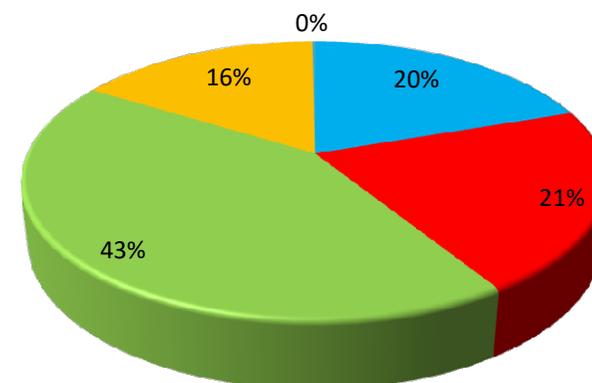
1.2 Organizzazione e personale

Risorse umane

Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali anno 2018		
Per Funzione	Arezzo-Siena	Media Benchmarking Operativo
Funzione A - Organi istituzionali e segreteria generale + Funzione B - Servizi di supporto	41,16%	38,07%
Funzione C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	42,51%	42,08%
Funzione D - Studio, formazione, informazione e promozione economica	16,17%	18,25%

Distribuzione del personale all'interno delle funzioni istituzionali (31/12/2018)	
Per Funzione	Arezzo-Siena
Funzione A - Organi istituzionali e segreteria generale	19,86%
Funzione B - Servizi di supporto	21,29%
Funzione C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	42,81%
Funzione D - Studio, formazione, informazione e promozione economica	16,17%
Funzione F - Altri servizi camerali	0,16%

Distribuzione del personale CCIAA Arezzo-Siena per funzione istituzionale



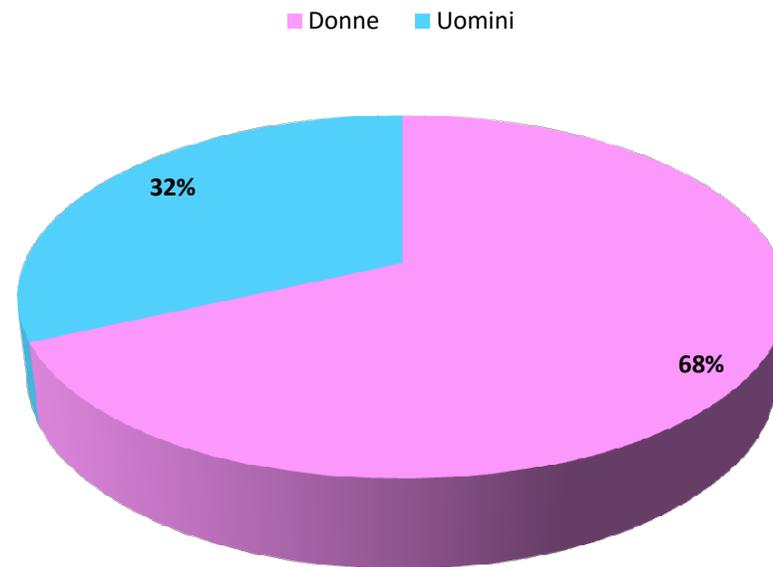
- Funzione A - Organi istituzionali e segreteria generale
- Funzione B - Servizi di supporto
- Funzione C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato

1.2 Organizzazione e personale

Risorse umane

Composizione del Personale per Sesso al 31.12.2019					
Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
25	15	35	13	60	28
40		48		88	

Composizione del personale per sesso al 31.12.2019



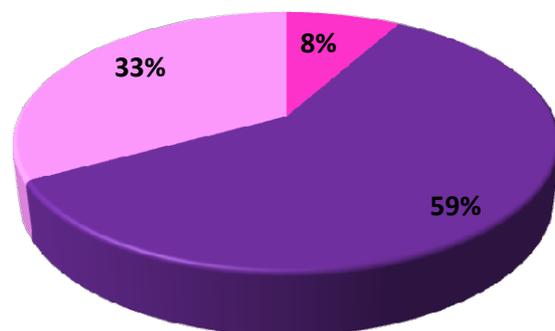
1.2 Organizzazione e personale

Risorse umane

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Per Tipologia di Studio	Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	1	2	4	2	5	4
Diploma	17	3	20	7	36	10
Laurea	7	10	13	3	20	13
Totale	25	15	36	12	61	27

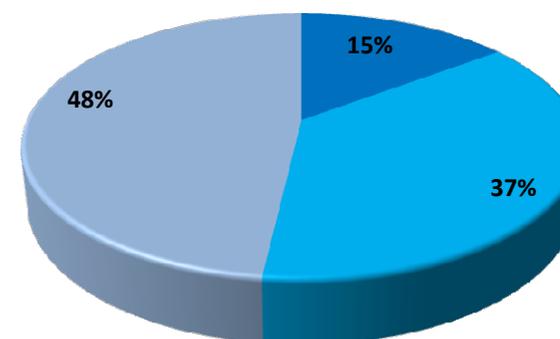
Percentuale titoli di studio tra le donne

■ Scuola dell'obbligo ■ Diploma ■ Laurea



Percentuale titoli di studio tra gli uomini

■ Scuola dell'obbligo ■ Diploma ■ Laurea

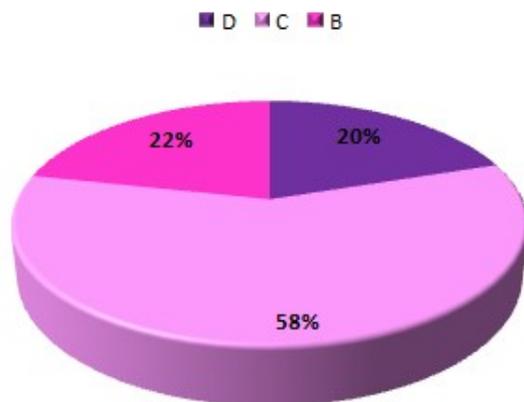


1.2 Organizzazione e personale

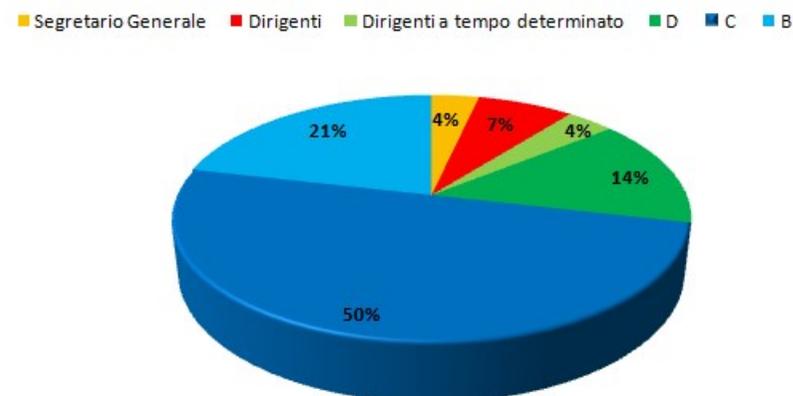
Risorse umane

Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2019)						
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
C	17	8	18	6	35	14
B	5	2	8	4	13	6
A	0	0	0	0	0	0
Totale	25	15	35	13	60	28

Personale femminile per categoria



Personale maschile per categoria



1.2 Organizzazione e personale

Aziende Speciali e partecipazioni totali

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

Nome	Settore	Mission
<p>Arezzo Sviluppo (derivante dalla fusione delle due Aziende Speciali, FO.AR. E S.A.G.OR.)</p>	<p>Formazione</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Formazione Professionale: il settore della Formazione Professionale si occupa della 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.</p> <p>Corsi Abilitanti: il settore Corsi Abilitanti si occupa della organizzazione di corsi professionali abilitanti, per la somministrazione nei pubblici esercizi, le attività ricettive, agenti e rappresentanti di commercio, agenti di affari in mediazione.</p>
	<p>Regolazione del Mercato - Metalli preziosi</p>	<p>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 orafa argentiero, nonché della promozione e valorizzazione della produzione locale attraverso controlli eseguiti presso i produttori da parte del laboratorio.</p> <p>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.</p> <p>Mission: aumentare il livello di fiducia tra produttori, grossisti e dettaglianti nel settore orafa-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.</p>

1.2 Organizzazione e personale

Aziende Speciali e partecipazioni totali

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	<p>Supportare e stimolare le aziende locali nel loro posizionamento nel mercato nazionale ed internazionale</p> <ul style="list-style-type: none"> •Missioni commerciali, fiere, incoming, workshop: Per rafforzare ed ampliare la presenza delle aziende del territorio 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. 	<p>2003</p>	<p>Promozione – Internazionalizzazione</p>

1.2 Organizzazione e personale

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 .

1.2 Organizzazione e personale

Il Sistema delle partecipazioni

Settore di attività	Denominazione Società	Capitale sociale al 31/12/2017	% partecipazione CCIAA	Valore partecipazione al 31/12/2018
Settore fieristico/Internazionalizzazione	Arezzo Fiere e Congressi	40.806.639,00	19,69	7.486.600,29
	PROMOSIENA S.R.L.	472.024,00	100,00	497.281,00
Settore sviluppo locale	Sviluppo Aeroporto Arezzo S.p.a	144.198,00	12,42	17.909,39
	Trasporti Ferroviari Casentino s.r.l. (incr '04) in liquidazione	2.355.485,00	6,77	122.519,20
	GAL - Consorzio Appennino Aretino S.c.r.l.	78.070,00	10,64	10.479,47
	SIL - Sogg. Interm. Locale Appenn.Centrale in liquidazione	59.856,00	2,87	120,80
	PATTO 2000 SOC. CONS. A R.L.	55.584,00	19,68	11.508,68
	DINTEC CONS.INNOV.TECNOLOGICA SCRL	551.473,00	0,544	3.000,00
Settore sviluppo delle risorse umane	Polo Universitario Aretino S.c.r.l.	115.015,00	4,69	3.662,20
Settori vari	Toscana Certificazione Agroalimentare s.r.l.	131.000,00	21,75	48.335,78
	Società consortile energia Toscana S.c.r.l.	91.780,00	0,09	73,83
	FINANZIARIA SENESE SVILUPPO SPA	16.572.177,00	15,40	7.235.842,45
Società del Sistema Camerale	Borsa Merci Telematica Italiana Scpa	2.387.372,00	0,10	2.382,88
	Retecamere scrl in liquidazione	242.356,00	0,36	0,00
	InfoCamere S.c.p.a.	17.670.000,00	0,18	62.649,19
	UTC Immobiliare e Servizi S.c.a.r.l.	7.453,00	7,50	0,00
	Job Camere s.r.l.	600.000,00	0,12	558,00
	Ic Outsourcing s.r.l.	372.000,00	0,11	447,34
	TECNO-HOLDING SPA	25.000.000,00	0,1029	228.729,99
	TECNOSERVICECAMERE SCPA	1.318.941,00	0,24	5.472,35
	SISTEMA CAMERALE SERVIZI SRL (incorporante di UNIVERSITAS MERCATORUM)	4.009.935,00	0,08	3.121,00
	Totali	113.041.358,00		15.740.693,84

1.3 Bilancio – Le risorse economiche

Dal punto di vista dell'equilibrio economico, nel periodo considerato, l'andamento della gestione ha visto un'alternanza di risultati positivi e negativi negli ultimi esercizi. Sommando i risultati del biennio 2017/2018, si registra comunque un disavanzo di € 391.741,00, motivato esclusivamente dall'intento di incrementare le risorse destinate allo sviluppo dell'economia locale. Guardando alla dinamica e alla composizione dei proventi correnti, il diritto annuale costituisce naturalmente il principale canale di finanziamento delle attività camerali, avendo contribuito alla formazione dei proventi stessi per una quota che passa dal 64% al 67% sul totale. L'incremento registrato nel 2018 è dovuto alla maggiorazione del 20% che è stata richiesta ed autorizzata dal MISE a partire da tale anno. Si segnala, sul fronte dei costi la riduzione delle spese di personale e funzionamento, a testimonianza di una maggior efficienza della struttura, a cui corrisponde la significativa crescita degli interventi economici, destinati a promuovere lo sviluppo del territorio.

Principali risultato del Conto Economico				
VOCI DI ONERE/PROVENTO	Anno 2017	Anno 2018	Preconsuntivo 2019	Preventivo 2020
GESTIONE CORRENTE				
A) Proventi correnti				
1 Diritto Annuale	6.378.745,53	7.624.293,05	7.598.789,00	7.572.000,00
2 Diritti di Segreteria	2.939.099,35	2.914.181,42	2.882.000,00	2.910.000,00
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	432.620,21	610.589,80	587.000,00	437.500,00
4 Proventi da gestione di beni e servizi	227.055,52	215.355,58	204.640,00	190.000,00
5 Variazione delle rimanenze	- 24.464,55	12.896,96	-	-
Totale proventi correnti A	9.953.056,06	11.377.316,81	11.272.429,00	11.109.500,00
B) Oneri Correnti				
Personale	4.487.441,26	4.387.668,80	4.232.350,00	4.225.300,00
Funzionamento	2.871.261,49	2.692.237,63	2.738.800,00	2.829.100,00
di cui Quote associative	569.051,79	529.900,75		
di cui Organi istituzionali	141.779,68	79.376,19		
Interventi economici	1.245.213,33	2.162.736,88	2.356.585,00	2.168.000,00
Ammortamenti e accantonamenti	2.413.971,75	2.564.953,10	2.186.200,00	2.221.500,00
Totale Oneri Correnti B	11.017.887,83	11.807.596,41	11.513.935,00	11.443.900,00
Risultato della gestione corrente A-B	- 1.064.831,77	- 430.279,60	- 241.506,00	- 334.400,00
C) GESTIONE FINANZIARIA				
Risultato della gestione finanziaria	10.890,75	30.494,79	74.251,00	10.100,00
D) GESTIONE STRAORDINARIA				
Risultato della gestione straordinaria	400.687,18	662.392,81	40.200,00	36.000,00
E) Rettifiche di valore attività finanziaria				
Differenza rettifiche attività finanziaria	- 804,00	- 291,00	-	-
Risultato economico della gestione A-B - C - D	- 654.057,84	262.317,00	- 127.055,00	- 288.300,00

1.3 Bilancio – Le risorse economiche

Si riporta il quadro delle principali poste dello Stato Patrimoniale relative al periodo 2017-2018

ATTIVITA'	2017			2018
	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena	Arezzo-Siena
a) Attivo fisso o immobilizzazioni				
- <u>Immobilizzazioni immateriali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	122	8.469	8.591	16.403
- <u>Immobilizzazioni materiali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	6.271.000	4.863.227	11.134.227	10.643.139
- <u>Immobilizzazioni finanziarie</u> (valore storico)	8.067.359	9.103.666	17.171.025	16.534.509
- <u>Crediti di funzionamento a lungo</u> (al netto f.do svalutazione crediti)	214.855	492.355	707.210	540.236
Totale Attivo fisso o Immobilizzazioni	14.553.336	14.467.717	29.021.053	27.734.287
b) Attivo circolante o attività correnti:				
- <u>Magazzino</u>	14.083	24.930	39.013	51.910
- <u>Crediti a breve</u>	416.747	526.823	943.570	727.468
- <u>Disponibilità liquide</u>	11.106.265	6.185.161	17.291.426	18.706.791
- <u>Ratei e risconti attivi</u>	4.758	286	5.044	1.447
Totale Attivo circolante o attività correnti	11.541.853	6.737.200	18.279.053	19.487.616

1.3 Bilancio – Le risorse economiche

PASSIVITA'	2017			2018
	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena	Arezzo-Siena
a) Mezzi propri:				
- <i>Patrimonio netto</i>	20.694.788	17.111.722	37.806.510	37.471.262
Totale Mezzi propri	20.694.788	17.111.722	37.806.510	37.471.262
b) Passività consolidate:				
- <i>Debiti di finanziamento</i>	-	15.473	15.473	16.673
- <i>Debiti di funzionamento e fondi a medio-lungo termine</i>	1.289.081	401.733	1.690.814	1.732.601
- <i>IFS e TFR (quota a lungo)</i>	2.276.214	2.731.318	5.007.532	5.164.015
Totale Passività consolidate	3.565.295	3.148.524	6.713.819	6.913.289
c) Passività correnti:				
- <i>Debiti (a breve)</i>	1.482.483	863.331	2.345.814	2.702.566
- <i>Fondi rischi e oneri</i>	300.000	76.071	376.071	-
- <i>Ratei e risconti passivi</i>	2.623	5.267	7.890	34.787
- <i>TFR e IFS (quota a breve)</i>	50.000	-	50.000	-
Totale Passività correnti	1.835.106	944.669	2.779.775	2.737.353

1.3 Bilancio – Le risorse economiche

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

a) dal punto di vista economico

- la sufficiente e crescente capacità di sostenere gli oneri strutturali con i proventi strutturali;
- un parziale squilibrio in via di superamento in ordine all'incidenza degli oneri correnti rispetto ai proventi correnti, dovuto alla necessità di destinare risorse significative alla promozione dello sviluppo economico, attingendo ai consistenti avanzi patrimonializzati;

b) dal lato patrimoniale

- un'ottima possibilità di assolvere agli impegni di breve termine attraverso le disponibilità liquide;
- un'ottima sostenibilità degli investimenti e degli interventi previsti.

1.3 Bilancio – Le risorse economiche

		Anno 2017	Anno 2018	preconsuntivo 2019
SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	Indice equilibrio strutturale	101,8	118,0	123,1
	↳ <i>Valore segnaletico: indica la capacità della camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali</i>			
	Equilibrio economico della gestione corrente	110,7	103,8	102,1
	↳ <i>Valore segnaletico: misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti</i>			
SOLIDITÀ PATRIMONIALE	Indice di struttura primario	1,3	1,35	-
	↳ <i>Valore segnaletico: misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio</i>			
	Indice di indebitamento	20,0%	20,4%	-
	↳ <i>Valore segnaletico: indica l'incidenza del capitale di terzi sul totale del capitale investito</i>			
SALUTE FINANZIARIA	Indice di liquidità immediata	6,22	6,83	
	↳ <i>Valore segnaletico: misura l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide immediate, agli impegni di breve periodo</i>			
	Capitale circolante netto (CCN)	15.499.278	16.750.263	
	↳ <i>Valore segnaletico: indica l'attitudine a far fronte agli impieghi finanziari di breve periodo con l'attivo circolante e, quindi, se c'è una copertura delle immobilizzazioni attraverso le fonti del capitale permanente</i>			
	Margine di tesoreria	15.460.265	16.696.906	
	↳ <i>Valore segnaletico: permette di valutare la capacità di far fronte agli impegni di breve termine con la più liquida dell'attivo circolante (liquidità immediate e differita)</i>			

2. Analisi del contesto esterno

SCENARIO SOCIO-ECONOMICO

Il territorio di competenza dell'Ente comprende l'area di due province che presentano storie ed identità distinte, ma che risultano ben integrabili valorizzando i rispettivi e complementari punti di forza. Si riportano in forma aggregata i principali dati di struttura dell'economia della circoscrizione Arezzo-Siena, insieme ad alcuni elementi essenziali dell'andamento congiunturale. Per un maggior approfondimento si rimanda alla sezione studi e ricerche del sito istituzionale ed alla Relazione Previsionale e Programmatica dell'Ente.

I numeri della circoscrizione territoriale Arezzo-Siena	
Comuni	71
Superficie	7.054,06 kmq
Popolazione	609.851
Popolazione straniera	68.273
PIL	16.263 Anno 2018 MLN
Export	8.413,8 Anno 2018 MLN 2,20% var % su 2017
Imprese registrate	66.001 Anno 2018
↳ di cui straniere	6.461
↳ di cui giovanili	5.279
↳ di cui femminili	15.833
Tasso di occupazione	66,30% dicembre 2018
Tasso di attività	72,60% dicembre 2018
Tasso di disoccupazione	8,50% dicembre 2018
Turisti (presenze totali)	6.877.386 Anno 2018 8,20% var % su 2017
Credito: depositi bancari e postali	15.364 MLN Anno 2018
Prestiti alla clientela residente	17.088 MLN Anno 2018



2. Analisi del contesto esterno

SCENARIO SOCIO-ECONOMICO

L'Are vasta ha conseguito nel biennio 2017-2018 un incremento del valore aggiunto a prezzi correnti vicino al 3%. Nel caso del territorio aretino, tuttavia, tale variazione non è stata sufficiente a recuperare la flessione del periodo 2015-2016. Si è mosso invece costantemente in direzione positiva l'indicatore della provincia di Siena. Tale andamento ha avuto puntuali riflessi sulla dinamica del reddito pro-capite. E' da segnalare il forte trend di crescita delle presenze turistiche dal 2016 al 2018.

L'evoluzione del valore aggiunto per il 2019-2020 viene valutata in area positiva dagli istituti specializzati con un'accelerazione nella seconda parte del periodo. Per il territorio aretino l'apporto fondamentale viene fornito dalle esportazioni. I dati disponibili aggiornati al mese di settembre 2019 confermano tale quadro. Le esportazioni infatti risultano in crescita significativa, pur con differenziazioni rilevanti nei due territori, a vantaggio del versante aretino. Il risultato pari a 26,7% è fortemente influenzato dal settore dei metalli preziosi e dell'oreficeria, che beneficia di un incremento del prezzo della materia prima di circa il 13%. L'insieme dei settori diversi da quello orafa-argentario che caratterizza il distretto aretino segna comunque un incremento del 5,8%. A determinare la crescita sono il complesso delle attività relative alle apparecchiature elettriche, alla chimica, all'alimentare, alla farmaceutica, alla moda, ai prodotti in metallo, ai mobili, alla gomma plastica, al legno ai minerali non metalliferi.

Nei primi nove mesi del 2019 la struttura imprenditoriale tende a stabilizzarsi. Le imprese registrate segnalano a livello di area una flessione contenuta nello 0,4%. Si evidenzia una forte differenziazione tra nature giuridiche, comune ai due territori, che premia le società di capitale in crescita e colloca invece società di persone e ditte individuali in area negativa. Tale situazione si riflette anche in una flessione del comparto artigiano più pronunciata rispetto al totale dell'archivio.

2. Analisi del contesto esterno

Incidenza % di ciascuna tipologia per area territoriale nel 2018

Anni	N. Imprese		Imprese Artigiane		Imprese Femminili		Imprese Giovani		Imprese Straniere	
	AR	SI	AR	SI	AR	SI	AR	SI	AR	SI
2014	37.929	29.051	28,0%	24,5%	23,6%	24,5%	9,5%	8,8%	9,6%	7,4%
2015	38.047	29.059	27,5%	23,9%	23,7%	23,9%	9,4%	8,7%	10,1%	7,5%
2016	37.875	28.977	27,1%	23,6%	23,6%	23,6%	9,1%	8,5%	10,3%	7,8%
2017	37.705	28.658	26,8%	23,4%	23,7%	23,4%	8,8%	8,0%	10,6%	8,0%
2018	37.549	28.452	26,6%	23,3%	23,7%	24,4%	8,3%	7,6%	11,0%	8,2%

Incidenza %unità locali per settori al 31/12/2018

Settore	LOCALIZZAZIONI		ADDETTI	
	AR	SI	AR	SI
A Agricoltura, silvicoltura pesca	13,8%	17,0%	6,9%	13,8%
B Estrazione di minerali da cave e miniere	0,1%	0,2%	0,1%	0,2%
C Attività manifatturiere	14,4%	8,6%	33,2%	19,4%
D Fornitura energia elettrica, gas, ...	0,6%	0,3%	0,3%	0,4%
E Fornitura acqua; reti fognarie, gestione rifiuti...	0,5%	0,4%	0,8%	0,9%
F Costruzioni	13,0%	11,8%	8,5%	8,4%
G Commercio ingrosso e dettaglio; riparazione veicoli...	23,9%	22,5%	17,2%	15,7%
H Trasporto e magazzinaggio	2,3%	2,5%	3,1%	3,2%
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	7,5%	12,1%	7,8%	14,4%
J Servizi di informazione e comunicazione	1,9%	1,8%	1,9%	2,0%
K Attività finanziarie e assicurative	2,5%	2,5%	3,9%	5,5%
L Attività immobiliari	4,7%	5,3%	1,2%	1,7%
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	2,9%	3,0%	1,7%	2,1%
N Noleggio, ag. viaggio, serv. supporto imprese	2,5%	2,8%	6,1%	5,6%
P Istruzione	0,5%	0,5%	0,4%	0,6%
Q Sanità e assistenza sociale	0,7%	0,6%	3,0%	2,3%
R Attività artistiche, sportive, intrattenimento e diver...	1,3%	1,3%	1,0%	0,9%
S Altre attività di servizi	3,9%	3,6%	2,5%	2,7%
X Imprese non classificate	3,2%	3,4%	0,5%	0,3%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

2. Analisi del contesto esterno

Interscambio commerciale in valore (Valori in euro)			
	EXP2016	EXP2017	EXP2018
Provincia di Siena	1.399.544.771	1.728.969.348	1.706.132.031
CL29-Autoveicoli (camperistica)	303.599.516	402.715.763	403.942.309
CA11-Bevande (vino)	314.625.090	320.257.018	339.591.281
CF21-Prodotti farmaceutici	240.408.484	345.861.300	319.421.582
CK28-Macchinari	202.853.693	223.019.484	211.417.168
CA10-Prodotti alimentari (olio)	42.225.764	126.514.732	101.484.290
Provincia di Arezzo	6.725.211.629	6.674.758.648	6.505.582.910
CH244-Metalli preziosi	2.637.560.866	2.056.826.837	2.270.143.653
CM321-Gioielleria, bigiotteria...	1.813.911.965	1.913.818.031	1.898.410.950
CB14-Articoli di abbigliamento	256.904.190	325.873.476	311.573.987
CJ27-Apparecchiature elettriche	382.398.727	395.603.144	421.409.363
CI26-Elettronica	382.398.727	395.603.144	421.409.363
CE20-Prodotti chimici	276.682.894	284.343.881	332.130.367
CB151- Pelletteria	289.734.260	375.880.725	263.971.044
CB152-Calzature	170.835.328	235.557.733	189.916.550
CK28-Macchinari	129.282.508	147.752.028	146.677.895
CA10-Prodotti alimentari	114.080.599	106.604.357	103.189.893
Toscana	33.351.447.216	34.830.089.190	36.390.567.229
Italia	417.268.909.969	449.129.030.906	462.898.983.413

2. Analisi del contesto esterno

ELEMENTI DI CARATTERE NORMATIVO

Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle CCIAA e delle loro attribuzioni e competenze. In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento.

DL 90/2014: è l'antefatto del processo di riforma e ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale - realizzatosi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

D.lgs 219/2016. il decreto ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo tra le altre cose: la riduzione del numero complessivo a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali; la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte); la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle Aziende speciali e delle società controllate; la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi; la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese; la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.

DM 16 febbraio 2018: decreto del MISE approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale e riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal cd Piano di razionalizzazione previsto dal D.lgs 219-2016.

DM 7 marzo 2019: con questo «decreto servizi» è stato ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

Nel corso dell'ultimo anno è anche da segnalare il D.lgs n. 14 del 12/01/2019 che dispone la costituzione presso le Camere di Commercio entro il 15/08/2020 degli Organismi di composizione delle crisi di impresa previsti dalla legge delega di Riforma fallimentare.



3.0 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:

- 1) Uno **specifico risultato atteso** (relativo anche all'attività ordinaria)
- 2) 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

3.0 Albero della performance

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.



3.0 Albero della performance

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 2020 in obiettivi strategici, programmi di azione, progetti ed iniziative dalla “Relazione Previsionale e Programmatica per l'esercizio 2020”.

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.

3.0 Albero della performance

Di seguito la **Mappa Strategica** della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, che evidenzia 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
Imprese, Territorio e Consumatori	1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente	3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate
	2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile	4. Un territorio attrattivo ed integrato
		5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo
Processi Interni	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	
Innovazione e Crescita	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	
Economico-Finanziaria	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	

3.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.

L'Ente ha tra i propri obiettivi prioritari quello di porsi a fianco delle imprese operando come amministrazione snella, facilmente raggiungibile, non burocratica, dotata di archivi efficienti ed aggiornati. Si individuano alcuni obiettivi strategici che traducono questo indirizzo programmatico in azioni e servizi misurabili. In primo luogo il rafforzamento del rispetto dei tempi di evasione delle pratiche del Registro Imprese entro 5 giorni, prevedendo il mantenimento della quota del 95% su totale che migliora notevolmente il dato nazionale pari all'81%. Si prevede poi una media di 2,5 giorni per la lavorazione delle stesse pratiche al netto delle sospensioni. Sarà poi cura dell'ufficio mantenere elevato il livello di aggiornamento del dato del Registro Imprese, confermato dal rapporto tra imprese attive e imprese registrate, eseguendo almeno il 95% delle cancellazioni di ufficio programmate. Nell'ottica del miglioramento dei servizi offerti all'utenza saranno poi organizzati due eventi di promozione dei nuovi dispositivi digitali innovativi. Infine si proseguirà nella rilevazione di customer satisfaction puntando ad un risultato medio uguale o superiore al 70% di gradimento.

Imprese, Territorio e Consumatori				
1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente	valori stimati 2019	2020	2021	2022
Pratiche evase entro 5 gg / totale pratiche telematiche (PIRA)	94%	95%	95%	95%
Media dei tempi di lavorazione e sospensione pratiche telematiche al netto delle sospensioni (PIRA)	2,6	2,5	2,4	2,4
Cancellazioni effettuate/cancellazioni indicate nel report (aggiornamento Registro Imprese DPR 247/2004)	94%	95%	96%	97%
Cancellazioni effettuate/cancellazioni indicate nel report aggiornamento Registro Imprese ex art.249o C.C.	94%	95%	96%	97%
Azioni di promozione/rilascio al pubblico nuovi dispositivi digitali innovativi "DNA Key" per l'utilizzo in mobilità	0	2	2	2
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	3,5	grado di soddisfazione medio 3,6/5	grado di soddisfazione medio 3,7/5	grado di soddisfazione medio 3,8/5

3.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.

L’Ente, attraverso l’area di regolazione del mercato, ha la missione di creare un ambiente economico sano e rispettoso delle regole, con un grado significativo di coesione interna. Vengono individuati alcuni obiettivi particolarmente significativi e pertanto strategici. In primo luogo la facilitazione del rinnovo dei marchi registrati, a tutela delle tipicità del territorio. Inoltre viene dato rilievo all’incremento delle ordinanze emesse, come presidio della legalità tra gli operatori economici. Saranno poi realizzate le attività concordate all’interno del protocollo volontario MISE-Unioncamere al fine di verificare e promuovere la regolarità dei prodotti commercializzati. Infine si procederà all’accreditamento UNI ISO:17025 del Laboratorio SAGOR al fine di supportare la certificazione di prodotto del settore orafa-argentero, che costituisce uno dei principali poli produttivi su scala nazionale e globale all’interno del distretto aretino.

2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile	valori stimati 2019	2020	2021	2022
Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza reperibili	100%	100%	100%	100%
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	da attivare	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5
Ordinanze ingiunzione 2020/ordinanze ingiunzione 2019	1	≥ 1	≥ 1,10	≥ 1,20
Realizzazione attività concordate nel Protocollo d’intesa sottoscritto con il MISE - UTC	100%	100%	100%	100%
Certificazione UNI ISO 17025 Laboratorio S.A.G.OR.	da attivare	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022

3.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.

La digitalizzazione e l'internazionalizzazione delle imprese rappresentano una delle frontiere fondamentali individuate dal D.Lgs 219/2016 di riforma del sistema camerale e di ridefinizione delle sue competenze. Si tratta pertanto di consolidare i promettenti risultati ottenuti dalle progettualità avviate sull'argomento. Per quanto riguarda il punto impresa digitale si prevede di spendere il 95% delle risorse stanziata ed inoltre di coinvolgere 80 imprese nelle procedure di autovalutazione e 120 imprese nei corsi per lo sviluppo delle competenze di settore. La programmazione in materia di internazionalizzazione si prefigge di utilizzare almeno il 90% delle risorse stanziata, di agevolare 60 imprese con le iniziative di supporto alla commercializzazione estera, di organizzare 6 seminari di introduzione ai mercati internazionali. Le attività saranno oggetto di rilevazione di customer satisfaction con l'obiettivo di riportare un gradimento medio pari o superiore al 70%.

3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate	valori stimati 2019	2020	2021	2022
Gestione Punto Impresa Digitale: Risorse utilizzate/ risorse stanziata (PIRA)	94%	95%	95%	95%
Imprese che hanno intrapreso un percorso di autovalutazione sul processo di digitalizzazione	70	80	85	90
Imprese partecipanti a corsi di sviluppo delle competenze digitali	100	110	115	120
Promozione della partecipazione delle imprese a fiere internazionali: Risorse utilizzate/ risorse stanziata (PIRA)	85%	90%	90%	90%
Imprese candidate alla partecipazione a fiere internazionali	da attivare	60	65	70
Organizzazione seminari sull'internazionalizzazione	3	6	6	6
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	da attivare	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5

3.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.

La promozione del turismo e la valorizzazione del patrimonio culturale costituiscono competenze fondamentali sancite dalla riforma del sistema camerale. Nello specifico ci si prefigge di raggiungere partnership con almeno 8 soggetti esterni pubblici o privati e, data la complessità organizzativa dell'intervento, l'obiettivo di utilizzo delle risorse è pari all'80%. Il numero delle iniziative di promozione realizzate sarà pari a 9, di cui una avviata ex-novo nel territorio di Siena. Anche in questo caso si procederà ad indagini di customer satisfaction con l'obiettivo di raggiungere un gradimento medio pari o superiore al 70%.

4. Un territorio attrattivo ed integrato	valori stimati 2019	2020	2021	2022
Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo in partnership con Enti locali ed altri soggetti: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	78%	80%	80%	80%
Promozione e sviluppo dell'offerta turistica dell'Area Vasta: n. iniziative realizzate nell'anno (PIRA)	7	9	9	9
N. soggetti coinvolti in qualità pubblici e privati di partner	7	8	8	8
Avvio nuove iniziative per il territorio di Siena	da attivare	1	1	1
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	da attivare	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5

3.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.

L'attenzione ai giovani, quale bacino di nuove iniziative e di energie professionali innovative per il sistema economico, è un altro dei grandi temi sottolineati dalla riforma. Ci si prefigge pertanto di strutturare percorsi di alternanza e di emettere un bando di agevolazione con l'obiettivo di coinvolgere almeno 20 imprese. Saranno poi attivate 6 iniziative sulle tematiche dell'orientamento al lavoro, di cui due nuove nel territorio di Siena, che raggiungeranno un numero crescente di giovani a partire dai 300 del 2020.

Ogni attività sarà sottoposta ad indagine di customer satisfaction con l'obiettivo di ottenere un gradimento medio almeno pari al 70%.

5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo	valori stimati 2019	2020	2021	2022
Strutturazione percorsi di alternanza e bando agevolazione per le imprese: Risorse utilizzate/risorse stanziare (PIRA)	90%	95%	95%	95%
Imprese destinatarie di contributo come da bando dei percorsi di alternanza	18	20	22	25
Organizzazione iniziative sulle tematiche della formazione e orientamento al lavoro	5	6	7	7
Partecipanti alle iniziative di formazione e orientamento	290	300	320	350
Avvio nuove iniziative per il territorio di Siena	da attivare	2	2	2
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	da attivare	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5

3.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.

L'ottimizzazione organizzativa e gestionale è un macro obiettivo trasversale che rappresenta la condizione del raggiungimento degli obiettivi specifici. Non si può infatti ambire ad essere un'amministrazione dalla parte delle imprese ed un Ente facilitatore dello sviluppo senza sviluppare al proprio interno percorsi di efficientamento. Tale attitudine è rilevante sotto un duplice profilo: influenza le modalità di fornitura del servizio e la conseguente soddisfazione dell'utente, libera risorse da destinare ad iniziative di promozione dell'economia del territorio. Per questo motivo gli obiettivi afferenti all'area risultano più numerosi rispetto alle altre. In primo luogo ci si prefigge il completamento della complessa operazione di fusione tra gli enti di Arezzo e Siena. Ci sono poi il consolidamento dei tempi di pagamento delle fatture, il contenimento del numero dei reclami, l'esito positivo del controllo della certificazione di qualità della sede di Arezzo ed il completamento delle procedure propedeutiche alla certificazione della sede di Siena. Ci si prefigge poi di realizzare gli obiettivi individuati nel piano triennale delle azioni positive volto a favorire il benessere organizzativo, di procedere alla definizione del fabbisogno occupazionale per il biennio 2020-2022 con riguardo all'individuazione del limite massimo potenziale di spesa per il personale. Si punta anche alla crescita dell'utilizzo del sito camerale ed al consolidamento dell'apprezzamento dell'utenza. La performance dell'Ente deve essere realizzata in misura pari almeno all'80%. Le spese di personale devono seguire nel triennio, un percorso discendente. Sempre dal punto di vista dell'efficienza economica l'importo delle riscossioni spontanee del diritto annuale dovrà superare il 70%, consolidandosi oltre i parametri di sistema. Infine vengono ripresi tre indicatori evidenziati nel benchmark intercamerale, puntando all'avvicinamento ai parametri di sistema per quanto riguarda l'equilibrio strutturale ed il consolidamento della posizione di eccellenza dell'Ente nel caso dell'indice di liquidità e della capacità di generare proventi.

3.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.

Processi Interni				
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	valori stimati 2019	2020	2021	2022
Armonizzazione delle procedure e implementazione delle iniziative	secondo le previsioni	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Consolidamento tempi di pagamento fatture: data pagamento - data protocollo in entrata (PIRA)	< 30	< 30	< 29	< 28
n° reclami pervenuti all'Ente	< 3	< 3	< 3	< 3
Esito controlli per Certificazione Qualità sede di Arezzo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Completamento procedure propedeutiche alla Certificazione Qualità sede di Siena	30%	100%	100%	100%
Innovazione e Crescita				
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	valori stimati 2019	2020	2021	2022
Realizzazione obiettivi individuati nel Piano Triennale delle azioni positive 2019-2021	100%	100%	100%	100%
Definizione fabbisogni occupazionali	31/03/2019	31/03/2020	31/03/2021	31/03/2022
Individuazione limite potenziale massimo di spesa per il personale	da attivare	31/03/2020	31/03/2021	31/03/2022
Livello di soddisfazione del sito camerale	Buono	≥ Buono	> Buono	> Buono
n° accessi sito web camerale anno x / n° accessi sito web camerale anno x-1	1	≥1	≥1	≥1
Monitoraggio del Piano Anticorruzione	30/06/2019	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022
Relazione finale Piano Anticorruzione	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Economico-Finanziaria				
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	valori stimati 2019	2020	2021	2022
Spese personale 2020/Spese personale 2019 (PIRA)	< 2018	< 1	< 1	< 1
Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto	> 70%	> 70%	> 71%	> 72%
Equilibrio strutturale	6,7%	≥ 6,7%	≥ 7%	≥ 7,2%
Indice di liquidità	>300%	≥ 300%	≥ 300%	≥ 300%
Capacità di generare proventi	7,6	≥ 7,6	≥ 7,6	≥ 7,6

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi:

Area 1 – Affari generali ed istituzionale

Imprese, Territorio e Consumatori	3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate	4. Un territorio attrattivo ed integrato
-----------------------------------	---	--

Obiettivi operativi 2020 - Area 1 - Affari Generali ed Istituzionali			
Imprese, Territorio e Consumatori			
3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Ottimizzazione gestione Arezzo Sviluppo	Coordinamento operatività dell'Azienda Speciale Arezzo Sviluppo e della società PROMOSIENA a vantaggio dell'area vasta	Report su azioni di coordinamento	31/12/2020
Valorizzazione delle eccellenze del territorio e dell'iniziativa imprenditoriale	Armonizzazione protocolli con Enti locali per attività condivise	Stesura e sottoscrizione di protocolli con Enti locali	3
4. Un territorio attrattivo ed integrato			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Valorizzazione delle eccellenze del territorio e dell'iniziativa imprenditoriale	Promozione dei rapporti istituzionali con Enti e Associazioni del territorio	Tavoli di coordinamento azioni di promozione culturale del territorio	2
		Tavoli di coordinamento azioni di promozione delle eccellenze agroalimentari	2
Elaborazione materiale Excelsior per di report in grado di fornire incazioni sull'andamento dell'occupazione del territorio	Diffusione banca dati excelsior	Realizzazione di report su dati excelsior	4
Realizzazione e presentazione di report sistematici sull'andamento economico	Redazione comunicati stampa e report sull'andamento dell' economia locale	Pubblicazione di report economico statistici	2
		Elaborazione di report e/o materiale statistico per convegni e seminari	12
	Giornata dell'economia 2020 e Siena 2030	Presentazione Giornata dell'Economia 2020	31/07/2020

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: Area 1 – Affari generali ed istituzionale

Processi Interni	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale
------------------	--

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	Sollecitazione e presidio dei processi di armonizzazione delle procedure e implementazione delle iniziative	31/12/2020
		Completamento dotazione regolamentare del nuovo Ente	2
		Pubblicazione report inerenti l'economia dell'Area vasta	2
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	Ottimizzare la gestione del personale	personale camerale * 1000/ imprese registrate	< 1,4
		Completamento revisione organizzativa	31/12/2020
	Monitoraggio programma LWA	Verifica abilitazioni personale camerale nel programma LWA	31/12/2020
		Incontri con Infocamere ed i responsabili di servizio	4
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001	Superamento audit di controllo sede di Arezzo	31/12/2020
	Razionalizzazione archivio cartaceo	Sessioni di scarto d'archivio	2

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: Area 1 – Affari generali ed istituzionale

Innovazione e Crescita	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale
Economico-Finanziaria	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale

Innovazione e Crescita			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Ciclo di gestione della performance	Sistemi di misurazione della performance di Ente e individuale	n° report monitoraggio della performance	≥ 3
		Relazione della Performance 2019	30/06/2020
Sistemi di monitoraggio e controllo gestionale dell'Ente	Implementazione del controllo di gestione per il nuovo Ente Camerale	Report contabili del Controllo di Gestione	2
	Partecipazione al progetto Pareto	Consegna dati per la mappatura dei processi 2019	rispetto termini stabiliti
		Report su dati Pareto 2018	31/05/2020
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	Sviluppo azioni comunicative dell'Ente	Piano di comunicazione integrato	31/03/2020
		Adozione Carta Servizi unificata	31/12/2020
	Aggiornamento del nuovo sito camerale	Implementazione delle principali sezioni del sito istituzionale del nuovo ente camerale	31/12/2020
	Implementazione sito internet per URP digitale	Creazione di URP digitale sul sito	30/04/2020
Economico-Finanziaria			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Efficientamento ulteriore della nuova CCIAA di area vasta	Riduzione spese di struttura	Spese personale 2020/Spese personale 2019	< 1

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: Area 2 – Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato

**Imprese, Territorio e
Consumatori**

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

Obiettivi operativi 2020 - Area 2 - Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato			
Imprese, Territorio e Consumatori			
2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Dotare l'area Arezzo-Siena di un organismo per la composizione della crisi d'impresa	Costituzione OCRI (Organismo di Composizione della Crisi e dell'Insolvenza)	Adempimenti connessi all'attivazione degli OCRI	entro termini di legge
		Individuazione dei criteri per l'acquisizione dei servizi di supporto tecnico-professionali nell'ambito del progetto di sistema "Prevenzione Crisi di impresa e supporto finanziario"	31/12/2020
Correttezza dei rapporti economici tra imprese e tra imprese e consumatori-utenti	Consulta territoriale per la Regolazione del Mercato	Organizzazione riunioni della consulta	2
		Realizzazione di iniziative di interesse consumeristico	1
Potenziamento e rilancio dei servizi di mediazione obbligatoria	Revisione/organizzazione elenco arbitri Camera Arbitrale CCAA Arezzo-Siena	invio massivo comunicazione a tutti gli arbitri	31/10/2020
		aggiornamento elenco unico arbitri	31/12/2020
Correttezza dei rapporti economici tra imprese e tra imprese e consumatori-utenti	Rinnovo marchi in scadenza anno 2020 - comunicazione ed assistenza agli utenti	predisposizione elenco titolari marchi in scadenza nel corso del 2020	30/06/2020
		Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza reperibili	31/12/2020
	Emissione di ordinanze ingiunzione – obiettivo numerico	Ordinanze ingiunzione 2020/ordinanze ingiunzione 2019	≥ 1
	Conversione dei marchi collettivi ai sensi del D.lgs. 15/2019	Invio avvisi di scadenza ai titolari di marchi collettivi per la conversione previa ricerca dei soggetti interessati	29/02/2020

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: Area 2 – Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato

Processi Interni		6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	
Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
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
	Ottimizzazione e monitoraggio dei tempi di pagamento delle fatture	Fatture pagate entro 30 giorni / fatture pervenute	90%
		Data di registrazione delle fatture/ data della distinta di trasmissione del mandato di pagamento all'Istituto cassiere	<25
	Gestione della fatturazione attiva	Coordinamento azioni per verifica e ottimizzazione riscossione fatture attive	31/12/2020
	Revisione disciplinare per la concessione in uso dei locali della Camera di Commercio di Arezzo Siena	Adozione del nuovo disciplinare di concessione sale	31/12/2020
	Ricognizione beni mobili ubicati nei magazzini, nelle parti comuni (atrio e corridoi) e nelle sale riunioni delle sedi camerali di Arezzo e di Siena	Report su verifica beni in inventario	30/09/2020
		Adozione determinazione dirigenziale di cancellazione dall'inventario, ai sensi del DPR 254/2005	31/12/2020
	Ricognizione ed esame documentazione cartacea presso la sede di Arezzo in ottica di dematerializzazione	Report documentazione di competenza alla Commissione Scarto di Archivio	31/12/2020
Esame dei fascicoli presenti nei locali – magazzino con eventuale eliminazione documentazione		30/06/2020	
Perfezionamento del processo di razionalizzazione del portafoglio delle partecipate	Monitoraggio andamento economico-patrimoniale società partecipate	Report società partecipate	31/12/2020
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	Verifica disciplinare concessione a terzi sale riunioni	31/12/2020
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001	Azioni relative all'area Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato finalizzate al mantenimento della certificazione della sede di Arezzo ed al completamento della preparazione alla certificazione della sede di Siena	31/12/2020

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: Area 2 – Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato

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	Aggiornamento del nuovo sito camerale	Implementazione delle principali sezioni del sito istituzionale del nuovo ente camerale	31/12/2019
		invio all'Ufficio Comunicazione di pubblicazioni o inserimenti di materiale informativo sul sito camerale	≥ 10
	implementazione del sito internet camerale sugli affidamenti in house	Pubblicazione nel sito camerale delle determinazioni 2018 e 2019 relative ad affidamenti “in house” di competenza del Provveditorato	30/04/2020
		Media tra la data di pubblicazione all'Albo della determinazione di affidamenti “in house” e la data di comunicazione al servizio comunicazione di pubblicazione sul sito	≤ 20
Miglioramento della gestione dell'Ente ai fini del miglioramento dei servizi per gli stakeholder	Customer satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza	Impostazione scheda di rilevazione Customer Satisfaction	31/03/2020
		Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	grado di soddisfazione medio 3,6/5

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: Area 2 – Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato

Economico-Finanziaria

6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale

Economico-Finanziaria			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Incremento delle risorse a disposizione dell'Ente	Riduzione spese di struttura	Spese personale 2020/Spese personale 2019	< 1
	Azioni per la verifica e per l'ottimizzazione della riscossione delle entrate commerciali	Invio di solleciti per fatture non rimosse emesse entro il 31/12/2019	31/05/2020
		Invio di solleciti per fatture non rimosse emesse entro il 30/06/2020 report fatture non rimosse	31/10/2020 31/12/2020
Presidio riscossione diritto annuale	Azioni per il miglioramento della riscossione del diritto annuale	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale	> 70%
		invio massivo a tutte le imprese con PEC segnalata valida da Infocamere	31/03/2020
		Emissione atti di accertamento di diritto annuale non iscritto a ruolo	900
		Riscossione da esito	€ 70.000,00
		Trasmissione ad Infocamere della richiesta di emissione di ruolo	31/12/2020
Riduzione spese di struttura	Dematerializzazione delle attività di spedizione in ordine al risparmio di risorse	Notifica ordinanze via PEC a tutti i soggetti dotati di PEC	100%

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: Area 3 – Registro Imprese, Anagrafe e Metrico

Imprese, Territorio e Consumatori

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

Obiettivi operativi 2020 - Area 3 - Registro Imprese, Anagrafe e Metrico			
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	Consolidamento del Servizio di assistenza specialistica SARI	Interventi di promozione	4
		Interventi di aggiornamento	4
	Stampa in Azienda dei certificati di origine	Individuazione delle azioni da intraprendere per l'avvio del nuovo servizio	30/06/2020
		Imprese abilitate al servizio/ricieste pervenute	100%
	consolidamento del servizio di assistenza specialistica sportello telematico assestito R.I.	Richieste evase/ricieste pervenute	100%
	Azioni informative su identità digitale	Azioni di promozione/rilascio al pubblico nuovi dispositivi digitali innovativi "DNA Key" per l'utilizzo in mobilità	2
Valorizzazione del patrimonio informativo delle banche dati camerali	Incremento parametri operativi servizio Registro Imprese	Media dei tempi di lavorazione e sospensione pratiche telematiche al netto delle sospensioni (PIRA)	2,5
		Pratiche evase entro 5 gg / totale pratiche telematiche (PIRA)	95%
		Adozione nuova guida per procedure concorsuali	31/12/2020
		Aggiornamento posizioni artigiane su comunicazioni INPS/Inail/segnalazione ICO pervenute al 30/06/2020	90%
		Controllo dichiarazioni sostitutive pervenute nell'anno	10%
		n° procedimenti sottoposti a controllo sul rispetto dei termini di conclusione / n° procedimenti complessivi	5%

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: Area 3 – Registro Imprese, Anagrafe e Metrico

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	
Valorizzazione del patrimonio informativo delle banche dati camerali	Pulizia ed aggiornamento della Banca dati Registro Imprese	Report su cancellazioni da effettuate per aggiornamento Registro Imprese DPR 247/2004	28/02/2020	
		Cancellazioni effettuate/cancellazioni indicate nel report	95%	
		Report su cancellazioni da effettuate per aggiornamento Registro Imprese ex art.2490 C.C.	28/02/2020	
		Cancellazioni effettuate/cancellazioni indicate nel report	95%	
		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)	1	
		Report su incongruenze PEC da	28/02/2020	
		Pec irregolari: posizioni regolarizzate/posizioni da	90%	
	Garantire la completezza di informazione del Registro Imprese	Sollecito per nomina organo di controllo delle società a responsabilità limitata	30/06/2020	
		Smaltimento campagna bilanci	95%	
		Azione di sollecito del deposito dei bilanci	31/12/2020	
	Verifica e regolarizzazione dati incongruenze visura e assetti proprietari società a responsabilità limitata	N. posizioni regolarizzate/posizioni risultanti incongruenti	70%	
	Creazione di una banca dati degli Incaricati alla Registrazione	Creazione di una banca dati contenente i dati degli Incaricati alla Registrazione	Report con dati anagrafici, mail e indirizzo per degli IR	31/12/2020

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: Area 3 – Registro Imprese, Anagrafe e Metrico

Imprese, Territorio e Consumatori

2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile

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	Incremento degli standard operativi servizi di Regolazione del Mercato	Realizzazione attività concordate nel Protocollo d'intesa sottoscritto con il MISE - UTC	100%
	Ricognizione delle posizioni di ASSEGNATARI MARCHIO della Provincia di Siena e realizzazione archivio "ASSEGNATARI" e "PUNZONI" imprese attive	Ricognizione di tutte le posizioni titolari di marchio e istituzione relativo archivio	100%
	Indicizzazione delle posizioni di ASSEGNATARI MARCHIO della Provincia di Siena cessati e realizzazione archivio "CESSATI"	Ricognizione di tutte le posizioni titolari di marchio cessate, istituzione e indicizzazione relativo archivio	100%
	Prosecuzione dell'attività finalizzata alla diffusione dell'utilizzo del marchio facoltativo "Italia Turrina" tra gli operatori del settore, anche in prospettiva dell'imminente completamento del percorso di adesione del nostro Paese alla "Convenzione di Vienna	Realizzazione di attività informative	1
	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%
	Effettuazione attività di verifica presso Centri Tecnici ai fini dell'estensione dell'autorizzazione quali " CENTRI TECNICI 4.0 " alla luce del Nuovo Regolamento UE nr. 502/2018	Esecuzione verifiche delle posizioni presenti in Provincia di Arezzo e Siena	100%

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: Area 3 – Registro Imprese, Anagrafe e Metrico

Processi Interni

6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale

Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
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	Armonizzazione delle procedure amministrative e sanzionatorie del Registro Imprese	Incontri gruppo di lavoro	6
		Redazione e adozione guida sulle procedure amministrative e sanzionatorie del Registro Imprese	31/12/2020
		Incontri per l'integrazione organizzativa dell'U.O. Registro Imprese	5
Interventi organizzativi volti all'efficienza di gestione dell'Ente	Ottimizzazione del processo sanzionatorio	Report su sanzioni di accertamento da trattare nell'anno	28/02/2020
		N. sanzioni R.I. smaltite 2020 / sanzioni accertate	95%

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: Area 3 – Registro Imprese, Anagrafe e Metrico

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
Miglioramento della gestione dell'Ente ai fini del miglioramento dei servizi per gli stakeholder	Customer Satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza	Impostazione scheda di rilevazione Customer	31/03/2020
		Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	grado di soddisfazione medio 3,6/5
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	Aggiornamento del nuovo sito camerale	Individuazione e pubblicazione materiale informativo per social network camerale (sito istituzionale, Facebook, Twitter)	20
		Implementazione delle principali sezioni del sito istituzionale del nuovo ente camerale	31/12/2020

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: Area 4 Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese

Imprese, Territorio e Consumatori		3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate	4. Un territorio attrattivo ed integrato
Obiettivi operativi 2020 - Area 4 "Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese"			
Imprese, Territorio e Consumatori			
3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Gestione progetti a valere sulla maggiorazione del 20% del diritto annuale	Gestione Punto Impresa Digitale	Operatività PID ed espletamento Bando di agevolazione: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	95%
		Organizzazione seminari su tematiche del digitale	8
Promozione della partecipazione delle imprese a fiere internazionali	Utilizzo risorse stanziare in tema di internazionalizzazione per bandi rivolti alle imprese	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	90%
		Pubblicazione Bando Export	30/06/2020
	Coordinamento operatività dell'Azienda Speciale Arezzo Sviluppo e della società PROMOSIENA a vantaggio dell'area vasta	Report su azioni di coordinamento	31/12/2020
		Organizzazione seminari sull'internazionalizzazione	6
4. Un territorio attrattivo ed integrato			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo	Iniziativa in partnership con Enti locali ed altri soggetti	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	80%
La tutela e la promozione delle tipicità	Promozione e sviluppo dell'offerta turistica dell'Area Vasta	n. iniziative realizzate nell'anno (PIRA)	9
Valorizzazione delle eccellenze del territorio e dell'iniziativa imprenditoriale	Valorizzazione produzioni locali e progetti di filiera corta	Avvio nuove iniziative per il territorio di Siena	1
	Attività in collaborazione con gli Enti competenti all'interno del progetto coordinato da Unioncamere	Realizzazione progetto "Vetrina Toscana"	31/12/2020

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: Area 4

Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese

Imprese, Territorio e Consumatori

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

Obiettivi operativi 2020 - Area 4 "Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese"			
Imprese, Territorio e Consumatori			
5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Potenziamento attività di Formazione Lavoro	Attivazione percorsi di alternanza ed espletamento bando	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	95%
		Organizzazione iniziative sulle tematiche della formazione e orientamento al lavoro	6
Valorizzazione delle eccellenze del territorio e dell'iniziativa imprenditoriale	Incentivazione imprenditorialità e inserimento dei giovani nel mondo del lavoro	Avvio nuove iniziative per il territorio di Siena	2
Supporto all'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro	Realizzazione del Progetto Scuola Lavoro	Organizzazione manifestazione finale "Project Work Scuola Lavoro" XXVIII edizione	31/12/2020
Valorizzazione delle eccellenze del territorio e dell'iniziativa imprenditoriale	Predisposizione azioni necessarie per nuova edizione Premio Fedeltà al Lavoro	Realizzazione evento nuova edizione Premio Fedeltà al lavoro	31/03/2020

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: Area 4

Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese

Processi Interni	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale
------------------	--

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	Integrazione delle strutture operative	Definizione fabbisogni occupazionali	31/03/2020
		Regolamento reclutamento personale	31/03/2020
		Regolamento uffici e servizi	31/03/2020
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Certificazione di qualità sede di Siena	Definizione manuale, politiche della qualità, mappa dei processi	31/12/2020
	Razionalizzazione archivio cartaceo	Esame fascicoli ed eliminazione della documentazione di scarto	30/06/2020
		Trasmissione documenti individuati alla Commissione di Scarto di Archivio	31/12/2020

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: Area 4

Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese

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
Sviluppo e realizzazione del Piano Triennale 2019-2021 del Comitato Unico di Garanzia del nuovo Ente	Promozione del Benessere Organizzativo	Realizzazione obiettivi/azioni individuati nel Piano Triennale 2019-2021	100%
		Interventi di welfare	30/04/2020
Valorizzazione delle risorse umane	Formazione del personale camerale in funzione degli obblighi di legge e dell'avanzamento professionale	Redazione Piano della Formazione	28.02.2020
		n° attività formative realizzate / n° attività formative previste	90%
Interventi in materia di trasparenza ed anticorruzione	Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza	Approvazione nuovo Piano Anticorruzione	31/01/2020
		Monitoraggio del Piano Anticorruzione	30/06/2020
		Relazione finale Piano Anticorruzione	31/12/2020
		n° dipendenti coinvolti in formazione in tema di anticorruzione / n° dipendenti individuati come soggetti a rischio	90%
		Report casella posta elettronica Whistleblower	30/11/2020
Miglioramento della gestione dell'Ente ai fini del miglioramento dei servizi per gli stakeholder	Customer Satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza	Impostazione scheda di rilevazione Customer Satisfaction sul rispetto delle aspettative dell'utenza	31/03/2020
		Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	grado di soddisfazione medio 3,6/5
	Aggiornamento ed implementazione del sito camerale	Individuazione e pubblicazione materiale informativo per social network camerale (sito istituzionale, Facebook, Twitter)	20

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale Segretario Generale e Dirigente Area 1 Affari Generali ed Istituzionali

Imprese, Territorio e Consumatori	3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate	4. Un territorio attrattivo ed integrato
-----------------------------------	---	--

Obiettivi per l'anno 2020 del Segretario Generale - Dirigente Area 1 Affari Generali ed Istituzionali			
Imprese, Territorio e Consumatori			
3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Ottimizzazione gestione Arezzo Sviluppo	Coordinamento operatività dell'Azienda Speciale Arezzo Sviluppo e della società PROMOSIENA a vantaggio dell'area vasta	Report su azioni di coordinamento	31/12/2020
Valorizzazione delle eccellenze del territorio e dell'iniziativa imprenditoriale	Armonizzazione protocolli con Enti locali per attività condivise	Stesura e sottoscrizione di protocolli con Enti locali	3
4. Un territorio attrattivo ed integrato			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Valorizzazione delle eccellenze del territorio e dell'iniziativa imprenditoriale	Promozione dei rapporti istituzionali con Enti e Associazioni del territorio	Tavoli di coordinamento azioni di promozione culturale del territorio	2
		Tavoli di coordinamento azioni di promozione delle eccellenze agroalimentari	2

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale Segretario Generale e Dirigente Area 1 Affari Generali ed Istituzionali

Processi Interni	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale
------------------	--

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	Sollecitazione e presidio dei processi di armonizzazione delle procedure e implementazione delle iniziative	31/12/2020
		Completamento dotazione regolamentare del nuovo Ente	2
		Pubblicazione report inerenti l'economia dell'Area vasta	2
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	Ottimizzare la gestione del personale	personale camerale * 1000/ imprese registrate	< 1,4
		Spese personale 2020/Spese personale 2019	< 1
		Completamento revisione organizzativa	31/12/2020
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001	Superamento audit di controllo sede di Arezzo	31/12/2020

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale Segretario Generale e Dirigente Area 1 Affari Generali ed Istituzionali

Innovazione e Crescita	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale
------------------------	--

6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	Sviluppo azioni comunicative dell'Ente	Piano di comunicazione integrato	31/03/2020
		Adozione Carta Servizi unificata	31/12/2020
	Aggiornamento del nuovo sito camerale	Implementazione delle principali sezioni del sito istituzionale del nuovo ente camerale	31/12/2020

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale Dirigente Area 2 “Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato”

Imprese, Territorio e Consumatori

2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile

Obiettivi per l'anno 2020 del Dirigente Area 2 “Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato”			
Imprese, Territorio e Consumatori			
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	Incremento degli standard operativi servizi di Regolazione del Mercato	Revisione e riorganizzazione elenco arbitri presso la Camera Arbitrale	31/12/2020
		Azioni di comunicazione e assistenza agli utenti per rinnovo marchi	100%
Dotare l'area Arezzo-Siena di un organismo per la composizione della crisi d'impresa	Operatività organismo per l'allerta e la gestione assistita della crisi d'impresa	Costituzione OCRI (Organismo di Composizione della Crisi e dell'Insolvenza)	entro termini di legge

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Dirigente Area 2 “Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato”

Processi Interni

6. L’ottimizzazione organizzativa e gestionale

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	Verifica disciplinare concessione a terzi sale riunioni	31/12/2020
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
Consolidamento della qualità dei processi dell’Ente	Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001	Azioni relative all’area Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato finalizzate al mantenimento della certificazione della sede di Arezzo ed al completamento della preparazione della certificazione della sede di Siena	31/12/2020

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale Dirigente Area 2 “Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato”

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	Aggiornamento del nuovo sito camerale	Implementazione delle principali sezioni del sito istituzionale del nuovo ente camerale	31/12/2020

Economico-Finanziaria

6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale

Economico-Finanziaria			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Efficientamento ulteriore della nuova CCIAA di area vasta	Riduzione spese di struttura	Spese personale 2020/Spese personale 2019	< 1
Incremento delle risorse a disposizione dell'Ente	Gestione della fatturazione attiva	Coordinamento azioni per verifica e ottimizzazione riscossione fatture attive	31/12/2020
	Presidio riscossione diritto annuale	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale	> 70%
Perfezionamento del processo di razionalizzazione del portafoglio delle partecipate	Monitoraggio andamento economico-finanziario società partecipate	Report società partecipate	31/12/2020

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Dirigente Area 3 “Registro Imprese, Anagrafe e Metrico”

Imprese, Territorio e Consumatori

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

Obiettivi per l'anno 2020 del Dirigente Area 3 “Registro Imprese, Anagrafe e Metrico”			
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	Consolidamento del Servizio di assistenza specialistica SARI	Interventi di promozione	4
		Interventi di aggiornamento	4
Valorizzazione del patrimonio informativo delle banche dati camerali	Incremento parametri operativi servizio Registro Imprese	Media dei tempi di lavorazione e sospensione pratiche telematiche al netto delle sospensioni (PIRA)	2,5
		Pratiche evase entro 5 gg / totale pratiche telematiche (PIRA)	95%
		Adozione nuova guida per procedure concorsuali	31/12/2020
	Pulizia ed aggiornamento della Banca dati Registro Imprese (DPR 247/2004 - art. 2490 CC)	Armonizzazione delle procedure amministrative e sanzionatorie del Registro Imprese	31/12/2020
		Sollecito per nomina organo di controllo delle società a responsabilità limitata	30/06/2020
	Garantire la completezza di informazione del Registro Imprese	Azione di sollecito del deposito dei bilanci	31/12/2020

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Dirigente Area 3 “Registro Imprese, Anagrafe e Metrico”

Imprese, Territorio e Consumatori	2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile	3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate
--	---	--

Imprese, Territorio e Consumatori			
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	Incremento degli standard operativi servizi di Regolazione del Mercato	Realizzazione attività concordate nel Protocollo d'intesa sottoscritto con il MISE - UTC	100%
3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Dotare l'area Arezzo-Siena di un organismo per la composizione della crisi d'impresa	Operatività organismo per l'allerta e la gestione assistita della crisi d'impresa	Costituzione OCRI (Organismo di Composizione della Crisi e dell'Insolvenza)	entro termini di legge
Implementazione del processo di unificazione dei laboratori camerali	Verifica processo di unificazione nazionale dei laboratori	Partecipazione attiva Progetto nazionale di unificazione dei laboratori	31/12/2020

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Dirigente Area 3 “Registro Imprese, Anagrafe e Metrico”

Processi Interni

6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale

Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Implementazione Sistema di Qualità UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2018	Certificazione UNI ISO 17025 Laboratorio S.A.G.OR.	30/06/2020

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Dirigente Area 4 "Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese"

Imprese, Territorio e Consumatori	3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate	4. Un territorio attrattivo ed integrato
-----------------------------------	---	--

Obiettivi per l'anno 2020 del Dirigente Area 4 "Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese"			
Imprese, Territorio e Consumatori			
3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Gestione progetti a valere sulla maggiorazione del 20% del diritto annuale	Gestione Punto Impresa Digitale	Operatività PID ed espletamento Bando di agevolazione: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	95%
Promozione della partecipazione delle imprese a fiere internazionali	Utilizzo risorse stanziare in tema di internazionalizzazione per bandi rivolti alle	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	90%
4. Un territorio attrattivo ed integrato			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo	Iniziativa in partnership con Enti locali ed altri soggetti	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	80%
La tutela e la promozione delle tipicità	Promozione e sviluppo dell'offerta turistica dell'Area Vasta	n. iniziative realizzate nell'anno (PIRA)	9
Valorizzazione delle eccellenze del territorio e dell'iniziativa imprenditoriale	Valorizzazione produzioni locali e progetti di filiera corta	Avvio nuove iniziative per il territorio di Siena	1

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Dirigente Area 4 “Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese”

Imprese, Territorio e Consumatori

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

5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Potenziamento attività di Formazione Lavoro	Attivazione percorsi di alternanza ed espletamento bando	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	95%
Valorizzazione delle eccellenze del territorio e dell'iniziativa imprenditoriale	Incentivazione imprenditorialità e inserimento dei giovani nel mondo del lavoro	Avvio nuove iniziative per il territorio di Siena	2

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Dirigente Area 4 "Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese"

Processi Interni	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale
------------------	--

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	Definizione bisogni occupazionali	31/03/2020
		Regolamento reclutamento personale	31/03/2020
		Regolamento uffici e servizi	31/03/2020
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Certificazione di qualità sede di Siena	Definizione manuale, politiche della qualità, mappa dei processi	31/12/2020

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Dirigente Area 4 "Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese"

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
Sviluppo e realizzazione del Piano Triennale 2019-2021 del Comitato Unico di Garanzia del nuovo Ente	Promozione del Benessere Organizzativo	Realizzazione obiettivi/azioni individuati nel Piano Triennale 2018-2020	1
Interventi in materia di trasparenza ed anticorruzione	Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza	Approvazione nuovo Piano Anticorruzione	31/01/2020
		Monitoraggio del Piano Anticorruzione	30/06/2020
		Relazione finale Piano Anticorruzione	31/12/2020