

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

**IL PIANO DELLA
PERFORMANCE 2021-2023**

(Approvato con Deliberazione n. 3 del 02/02/2021
Modificato con Deliberazione n. 93 del 15/10/2021)

Indice

1. Presentazione della CCIAA di Arezzo-Siena (pag. 3)

1. Mandato Istituzionale e Mission (pag. 4)

2. Organizzazione e personale (pag. 7)

3. Bilancio – Le risorse economiche (pag. 25)

2. Analisi del contesto esterno (pag. 29)

3. Pianificazione

1. Albero della performance (pag. 36)

2. Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici (pag. 40)

3. Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi (pag. 47)

4. Dalla performance organizzativa alla performance Individuale (pag. 59)

Allegato

P.O.L.A. Piano Organizzativo del Lavoro Agile

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 f.f.

Avv. Marco Randellini

IL PRESIDENTE

Massimo Guasconi

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 trentatre 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	Catiuscia Fei	Servizi alle imprese	AR
Francesco Butali (Vice Presidente 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
Elisabetta 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
Ferrer Vannetti	Trasporti e Spedizioni	AR	Marco Tansini	Commercio	SI
Carlo Cioni	Industria	AR			

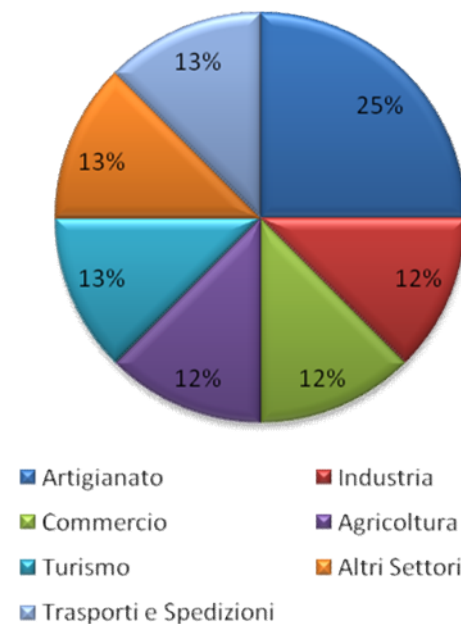
1.2 Organizzazione e personale

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
Francesco Butali (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.

In seguito alla designazione del Dott. Giuseppe Salvini quale Segretario Generale della Camera di Commercio di Firenze, con Delibera n. 17 del 06/03/2020 la Giunta ha conferito all'Avv. Marco Randellini l'incarico di Segretario Generale facente funzioni dal giorno 15/03/2020.



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

Avv. Marco Randellini

Segretario Generale f.f.

Dirigente Area 1 Affari Generali ed Istituzionali

Dirigente ad interim Area 3 Registro Imprese, Anagrafe e Metrico

Direttore Arezzo Sviluppo

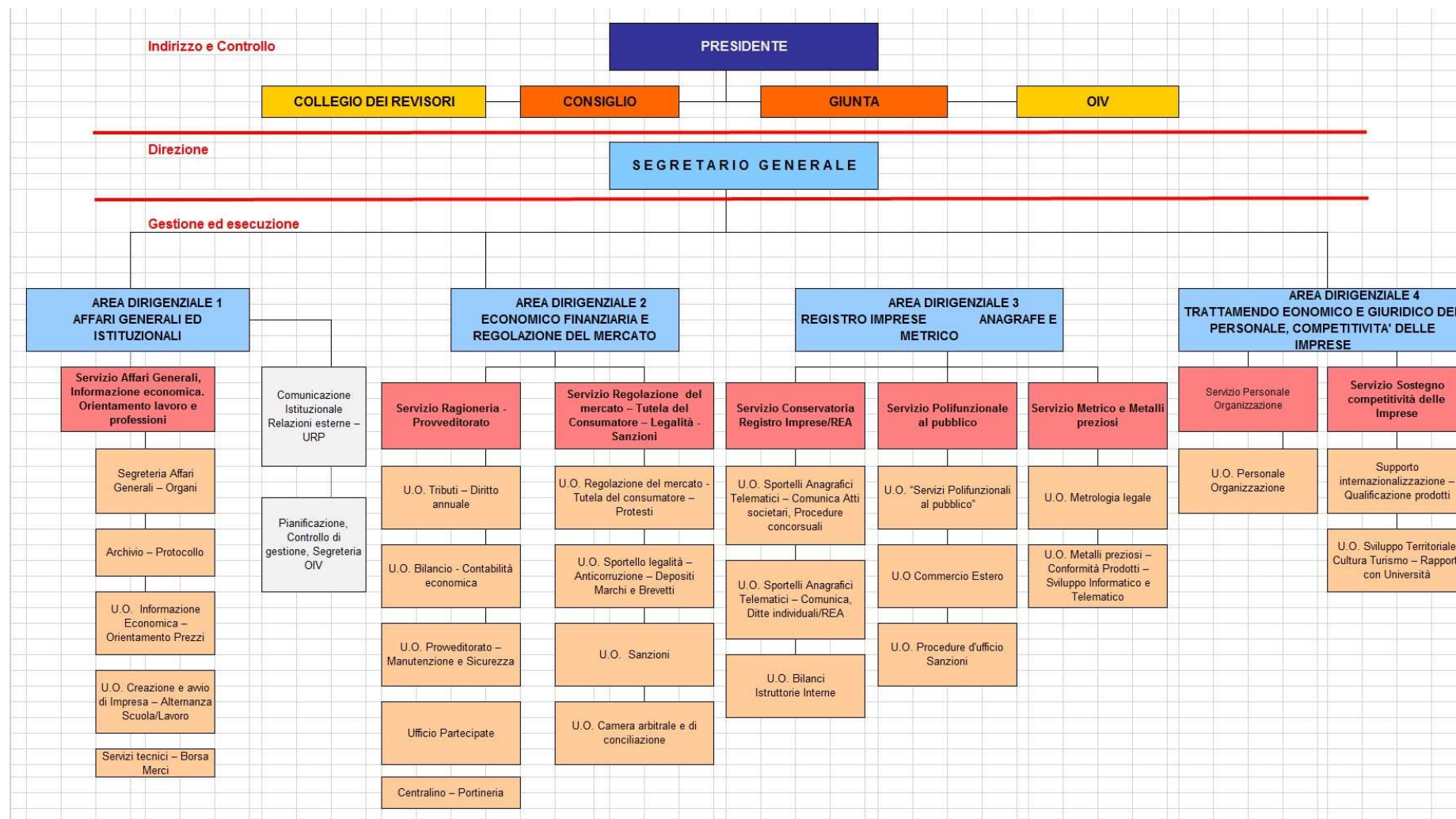
Dott. Mario Del Secco

Dirigente Area 2 Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato

Dirigente ad Interim 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, con deliberazione n. 74 del 26 ottobre 2020 ha rideterminato il seguente contingente numerico:

Categorie professionali	Contingente numerico
Dirigenti	4
D3	2
D1	12
C	58
B3	3
B1	12
TOTALE	91

L'organizzazione dell'Ente conta attualmente 83 dipendenti di cui:

- 4 di categoria dirigenziale (di cui 1 dipendente in aspettativa per incarico di Segretario Generale presso altra CCIAA);
- 12 di categoria D;
- 49 di categoria C (1 dipendente in distacco sindacale a tempo pieno, 1 dipendente in distacco sindacale a tempo pieno;
- 18 di categoria B.

I dipendenti a tempo indeterminato sono 82 e quelli a tempo determinato 1.

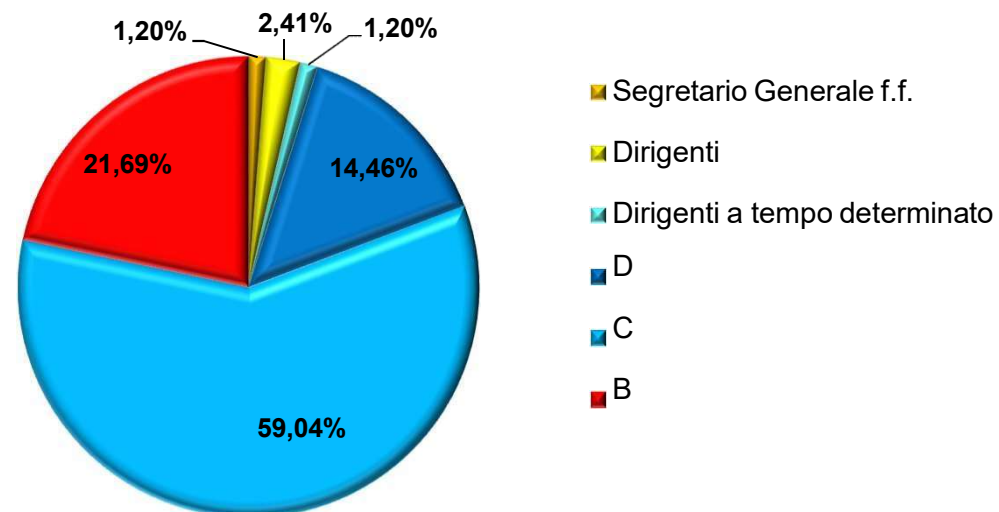
I dipendenti part time sono 7.

1.2 Organizzazione e personale

Risorse umane

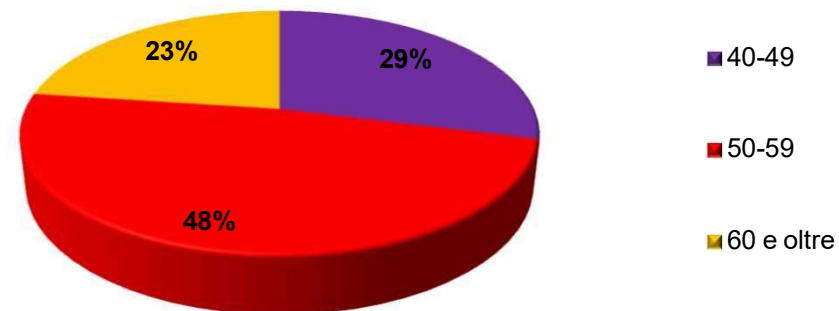
Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2020)			
Per Categoria	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena
Segretario Generale f.f.	1	0	1
Dirigenti	1	1	2
Dirigenti a tempo determinato	0	1	1
D	4	8	12
C	28	21	49
B	7	11	18
A	0	0	0
Totale	41	42	83

CCIAA Arezzo-Siena
Composizione del personale per categoria al 31/12/2020



Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2020)			
Per Classi d'età	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena
20-29	0	0	0
30-39	0	0	0
40-49	16	8	24
50-59	17	23	40
60 e oltre	8	11	19
Totale	41	42	83

Composizione del personale Arezzo-Siena per classi di età



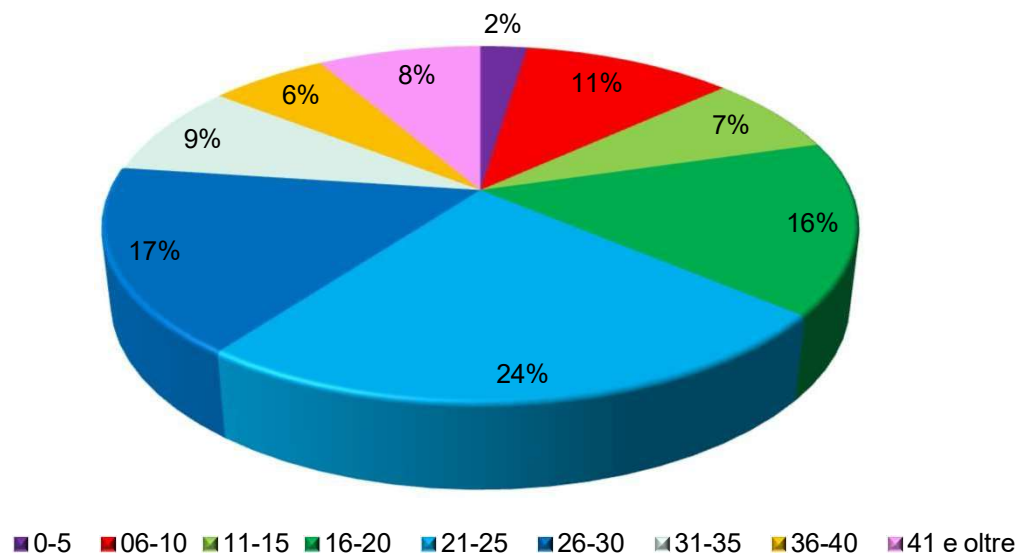
1.2 Organizzazione e personale

Risorse umane

Composizione del Personale per tipologia contrattuale al 31.12.2020 (escluso personale comandato e distaccato)					
Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
38	1	38	4	76	5
39		42		81	

Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2020)			
Per Anzianità di Servizio	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena
0-5	2	0	2
06-10	6	3	9
11-15	5	1	6
16-20	6	7	13
21-25	11	9	20
26-30	5	9	14
31-35	2	5	7
36-40	2	3	5
41 e oltre	2	5	7
Totale	41	42	83

Composizione del Personale per anzianità di servizio



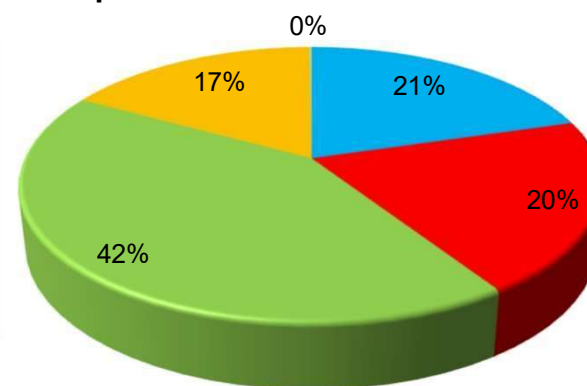
1.2 Organizzazione e personale

Risorse umane

Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali anno 2019		
Per Funzione	Arezzo-Siena	Media Benchmarking Operativo
Funzione A - Organi istituzionali e segreteria generale + Funzione B - Servizi di supporto	40,75%	39,26%
Funzione C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	42,23%	40,74%
Funzione D - Studio, formazione, informazione e promozione economica	16,91%	19,22%

Distribuzione del personale CCIAA Arezzo-Siena per funzione istituzionale

Distribuzione del personale all'interno delle funzioni istituzionali (31/12/2019)	
Per Funzione	Arezzo-Siena
Funzione A - Organi istituzionali e segreteria generale	20,47%
Funzione B - Servizi di supporto	20,28%
Funzione C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	42,23%
Funzione D - Studio, formazione, informazione e promozione economica	16,91%
Funzione F - Altri servizi camerali	0,11%



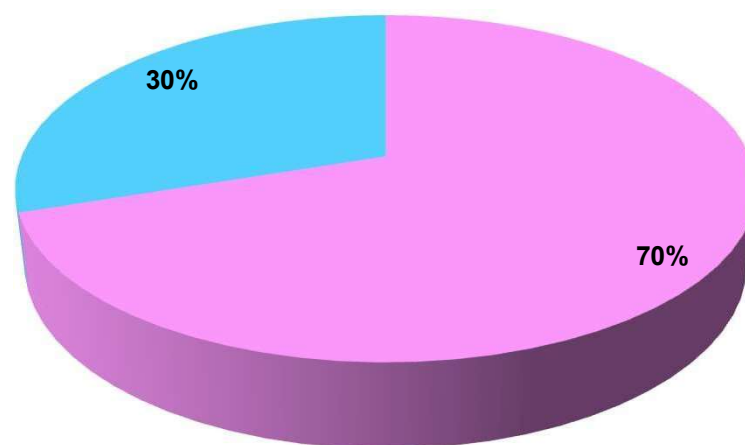
- Funzione A - Organi istituzionali e segreteria generale
- Funzione B - Servizi di supporto
- Funzione C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato
- Funzione D - Studio, formazione, informazione e promozione economica
- Funzione F - Altri servizi camerali

1.2 Organizzazione e personale

Risorse umane

Composizione del personale per sesso al 31.12.2020

Donne Uomini



Composizione del Personale per Sesso al 31.12.2020					
Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
27	14	31	11	58	25
41		42		83	

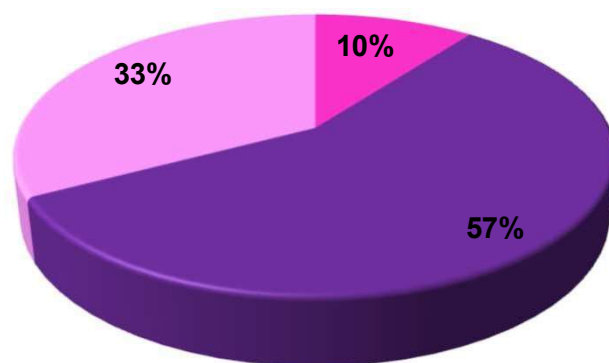
1.2 Organizzazione e personale

Risorse umane

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Per Tipologia di Studio	Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
Per sesso	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	1	2	5	2	6	4
Diploma	18	3	15	6	33	9
Laurea	8	9	11	3	19	12
Totale	27	14	31	11	58	25

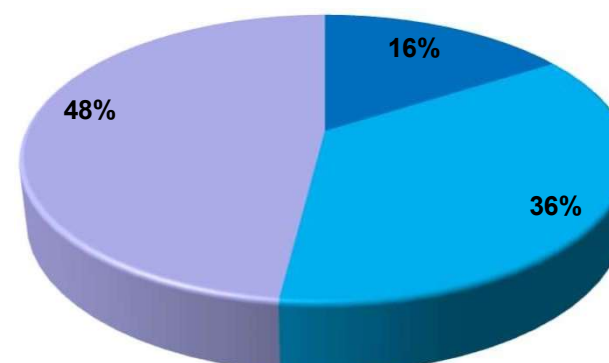
Percentuale titoli di studio tra le donne

■ Scuola dell'obbligo ■ Diploma ■ Laurea



Percentuale titoli di studio tra gli uomini

■ Scuola dell'obbligo ■ Diploma ■ Laurea

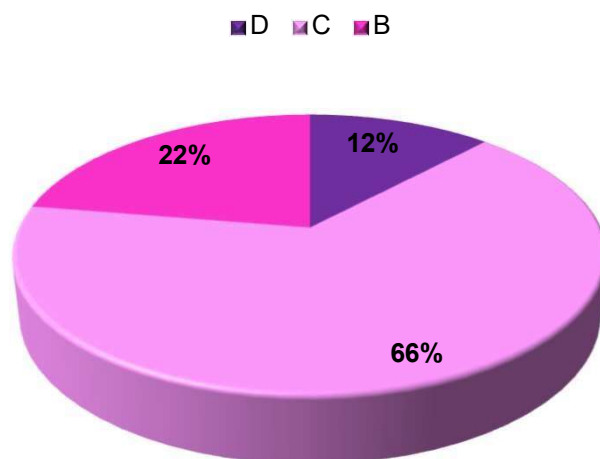


1.2 Organizzazione e personale

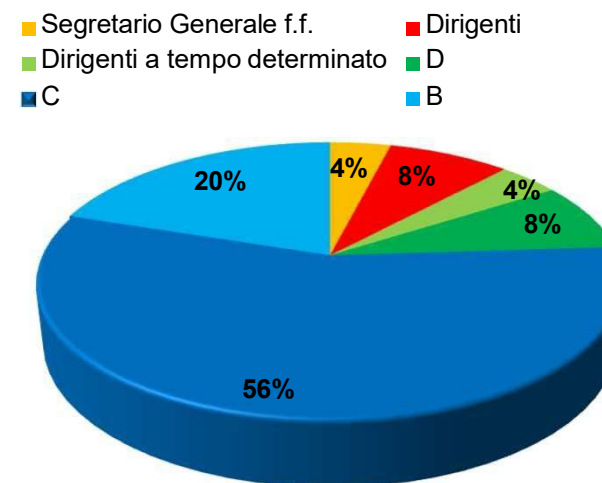
Risorse umane

Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2020)						
Per Categoria	Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Segretario Generale f.f.	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	1	4	1	7	2
C	19	9	19	5	38	14
B	5	2	8	3	13	5
A	0	0	0	0	0	0
Totale	27	14	31	11	58	25

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.

Azienda speciale AREZZO SVILUPPO	
Settore	Mission
Divisione Formazione (F.O.AR.)	Progettazione e realizzazione di iniziative volte alla formazione ed all'aggiornamento professionale degli imprenditori nei settori produttivi dell'industria, del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura. Formazione Imprenditoriale: si occupa della organizzazione di corsi di aggiornamento per titolari di impresa o loro collaboratori su tematiche riguardanti il management, la comunicazione, l'internazionalizzazione. 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. Particolare attenzione è dedicata all'aggiornamento dei professionisti per la formazione continua (corsi per giornalisti, mediatori, arbitri, operatori della crisi d'impresa, ecc.). 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. L'Azienda è accreditata come organismo di formazione di conciliatori dal MISE. Nel corso del 2019 ha ottenuto con decreto n. 9439 del 10/6/2019 della Regione Toscana codice OF0302, l'accreditamento come organismo formativo ai sensi del nuovo dispositivo nell'ambito della Formazione Riconosciuta e della Formazione Finanziata.
Divisione Laboratorio Analisi Metalli Preziosi e Servizi di Garanzia per il settore orafo-argentiero (S.A.G.OR.)	L'Azienda si occupa del laboratorio di analisi chimico-fisiche nel settore dei metalli preziosi, della consulenza e della ricerca tecnologica a favore del settore orafo-argentiero, nonché della promozione e della valorizzazione della produzione locale attraverso controlli eseguiti presso i produttori da parte del laboratorio. Si occupa della raccolta di pubblicazioni riguardanti, non solo l'oreficeria, ma anche la gemmologia e la gioielleria. Il Laboratorio SAGOR il 28/10/2020 ha ottenuto l'accreditamento alla norma UNI EN ISO 17025. Mission: aumentare il livello di fiducia tra produttori, grossisti e dettaglianti nel settore orafo-argentiero e mettere la propria esperienza a disposizione di quanti necessitano ottenere risultati analitici sicuri, certificazione di lotti, certificazioni aggiuntive delle aziende, informazioni sulla legislazione nazionale e comunitaria del settore di riferimento.

1.2 Organizzazione e personale

Aziende Speciali e partecipazioni totali



PromoSienArezzo
CAMERA DI COMMERCIO
AREZZO-SIENA



CAMERA DI COMMERCIO
AREZZO-SIENA

PROMOSIENAREZZO, società interamente partecipata della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, dal 2003 svolge il proprio ruolo a sostegno della competitività del sistema economico locale con l'obiettivo di supportare e stimolare le aziende del territorio nel loro posizionamento nel mercato nazionale ed internazionale. PROMOSIENAREZZO propone ogni anno un piano di attività promozionale, risultato di un'elaborazione dei principali mercati strategici rispetto ai prodotti offerti dal sistema produttivo locale.

PIANO PROMOZIONALE 2021					
	Iniziativa		Argomenti	Data	In partnership
1	Prodexpo	Fiera	Agroalimentare	Mosca, 8-12 febbraio 2021	ICE
2	Hong Kong International Jewellery Show	Fiera	Gioielleria	Hong Kong, 3-7 marzo	ICE
3	Webinar sull'Internazionalizzazione	Seminario	Multisetoriale	aprile	ICE/CCIEE
4	Mostra autonoma della Gioielleria in Corea del Sud	Workshop	Gioielleria	Seoul, giugno	ICE
5	Sirha Lione	Fiera	Agroalimentare	Lione, 29 maggio - 2 giugno	ICE
6	Webinar sull'Internazionalizzazione	Seminario	Multisetoriale	giugno	ICE/CCIEE
7	Borsa Vini Benelux	Workshop	Vitivinicolo	Bruxelles e Amsterdam Giugno	ICE
8	Wine To Asia	Fiera	Vitivinicolo	Shenzen, 8-10 giugno	ICE
9	Wine Paris	Fiera	Vitivinicolo	Parigi, 14,16 giugno	ICE
10	Mostra autonoma della Gioielleria in Europa	Workshop	Gioielleria	Europa, luglio	ICE
11	Webinar sull'Internazionalizzazione	Seminario	Multisetoriale	settembre	ICE/CCIEE
12	JIS MIAMI	Fiera	Gioielleria	Miami, 8-11 ottobre	ICE
13	Borsa Vini Scandinavia	Workshop	Vitivinicolo	Copenaghen, ottobre	ICE
14	Anuga Colonia	Fiera	Agroalimentare	Colonia, 9-13 ottobre	ICE
15	Borsa Vini Giappone	Workshop	Vitivinicolo	Tokyo, ottobre - novembre	ICE
16	Grandi Degustazioni di Vini in Canada West	Workshop	Vitivinicolo	Vancouver e Calgary, ottobre	ICE
17	Grandi Degustazioni di Vini in Canada East	Workshop	Vitivinicolo	Toronto e Montreal, novembre	ICE
18	Borsa Vini Regno Unito	Fiera	Vitivinicolo	Londra, da definire	ICE
19	Webinar sull'Internazionalizzazione	Seminario	Multisetoriale	novembre	ICE/CCIEE
20	Borsa Vini Asia	Workshop	Vitivinicolo	da stabilire novembre	ICE
21	Webinar sull'Internazionalizzazione	Seminario	Multisetoriale	dicembre	ICE/CCIEE
22	Progetto Piattaforma Turismo	Progetto	Turismo	Annuale	Confcommercio/Confesercenti
23	Progetto Arezzo Oro	Progetto	Gioielleria	Annuale	Consulta Orafi Arezzo
24	Vini Toscani in Russia, Cina Svizzera e Sud Est Asiatico	OCM Vino	Vitivinicolo	Annuale	Regione Toscana/Mipaaf
25	Vini Toscani in Canada	OCM Vino	Vitivinicolo	Annuale	Regione Toscana/Mipaaf
26	Vini Toscani in Usa	OCM Vino	Vitivinicolo	Annuale	Regione Toscana/Mipaaf

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 21 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

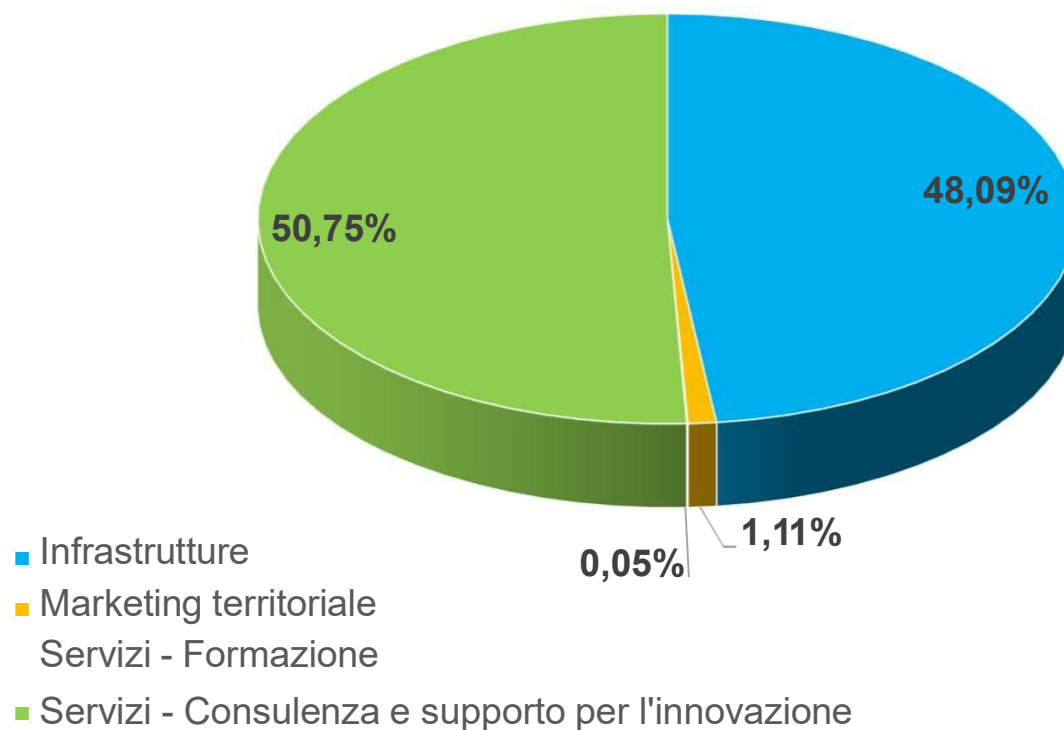
Il Sistema delle partecipazioni

Settore di attività	Denominazione Società	Capitale sociale al 31/12/2019	% partecipazione CCIAA	Valore partecipazione al 31/12/2019
Settore fieristico/Internazionalizzazione	Arezzo Fiere e Congressi	33.379.834,00	19,69	6.626.143,58
	PROMOSIENA S.R.L.	472.024,00	100,00	499.670,00
Settore sviluppo locale	Sviluppo Aeroporto Arezzo S.p.a in liquidazione	110.991,00	12,42	17.295,22
	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
	PATTO 2000 SOC. CONS. A R.L.	55.584,00	20,00	11.508,68
	DINTEC CONS.INNOV.TECNOLOGICA SCRL	551.473,00	0,820	3.000,00
Settore sviluppo delle risorse umane	Polo Universitario Aretino S.c.r.l. (Fondazione dal 2018)	115.015,00	4,69	3.662,20
Settori vari	Toscana Certificazione Agroalimentare s.r.l.	131.000,00	21,76	90.831,24
	Toscana Piante e Fiori Srl in liquidazione	132.081,00	1,16	0,00
	Società consortile energia Toscana S.c.r.l.	92.640,00	0,09	73,83
	FINANZIARIA SENESE SVILUPPO SPA	16.572.177,00	15,40	7.129.431,35
Società del Sistema Camerale	Borsa Merci Telematica Italiana Scpa	2.387.372,00	0,10	2.382,88
	Retecamere srl 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	447,35
	TECNO-HOLDING SPA	25.000.000,00	0,11	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			14.817.975,53

1.2 Organizzazione e personale

Il Sistema delle partecipazioni

Settore	Valore partecipazione al 31/12/2019
Infrastrutture	7.125.813,58
Marketing territoriale	164.802,57
Servizi - Formazione	6.783,20
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	7.520.576,18
Totali	14.817.975,53



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 2018/2019, si registra un avanzo di € 182.949,00, pur mantenendo costante l'utilizzo delle 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 67% al 68% sul totale e in parte dovuto alla maggiorazione del 20% che è stata richiesta ed autorizzata dal MISE. Si segnala, sul fronte dei costi la riduzione delle spese di personale, anche nel 2020, a testimonianza di una maggior efficienza della struttura, a cui corrisponde la significativa crescita degli interventi economici, destinati a promuovere lo sviluppo del territorio, a maggior ragione nel 2020, per aiutare le imprese in un momento di particolare difficoltà dovuto all'emergenza sanitaria.

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI			
	ANNO 2018	ANNO 2019	PRECONSUNTIVO 2020	PREVENTIVO 2021
GESTIONE CORRENTE				
A) Proventi correnti				
1 Diritto Annuale	7.624.294,00	7.905.383,00	7.574.934,00	7.340.000,00
2 Diritti di Segreteria	2.914.182,00	2.940.393,00	2.790.000,00	2.830.000,00
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	610.590,00	613.851,00	502.000,00	367.000,00
4 Proventi da gestione di beni e servizi	215.356,00	204.422,00	151.300,00	153.000,00
5 Variazione delle rimanenze	12.897,00	11.242,00	0,00	-
Totale proventi correnti A	11.377.319,00	11.675.291,00	11.018.234,00	10.690.000,00
B) Oneri Correnti				
6 Personale	-4.387.669,00	-4.269.480,00	-4.141.000,00	-4.148.000,00
7 Funzionamento	-2.692.238,00	-2.660.601,00	-2.808.300,00	-2.916.000,00
8 Interventi economici	-2.162.736,00	-2.316.941,00	-4.470.934,00	-2.111.000,00
9 Ammortamenti e accantonamenti	-2.564.953,00	-2.687.770,00	-2.301.500,00	-2.396.500,00
Totale Oneri Correnti B	-11.807.596,00	-11.934.792,00	-13.721.734,00	-11.571.500,00
Risultato della gestione corrente A-B	-430.277,00	-259.501,00	-2.703.500,00	-881.500,00
C) GESTIONE FINANZIARIA				
10 Proventi finanziari	30.563,00	79.026,00	100.000,00	6.000,00
11 Oneri finanziari	-69,00	-143,00	-150,00	-200,00
Risultato della gestione finanziaria	30.494,00	78.883,00	99.850,00	5.800,00
D) GESTIONE STRAORDINARIA				
12 Proventi straordinari	826.377,00	242.415,00	92.500,00	50.000,00
13 Oneri straordinari	-163.984,00	-140.553,00	-14.000,00	-14.000,00
Risultato della gestione straordinaria	662.393,00	101.862,00	78.500,00	36.000,00
RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA				
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale				
15 Svalutazioni attivo patrimoniale	-291,00	614,00	-33.983,00	-150.000,00
Differenze rettifiche attività finanziarie	-291,00	-614,00	-33.983,00	-150.000,00
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B-C-D	262.319,00	-79.370,00	-2.559.133,00	-989.700,00

1.3 Bilancio – Le risorse economiche

Si riporta il quadro delle principali poste dello Stato Patrimoniale relative al periodo 2018-2019

ATTIVITA'	2018	2019
a) Attivo fisso o immobilizzazioni		
- <u>Immobilizzazioni immateriali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	16.403	19.798
- <u>Immobilizzazioni materiali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	10.643.139	10.395.202
- <u>Immobilizzazioni finanziarie</u> (valore storico)	16.534.509	15.586.210
crediti)	540.236	460.130
Totale Attivo fisso o Immobilizzazioni	27.734.287	26.461.340
b) Attivo circolante o attività correnti:		
- <u>Magazzino</u>	51.910	63.152
- <u>Crediti a breve</u>	727.468	833.879
- <u>Disponibilità liquide</u>	18.706.791	19.100.966
- <u>Ratei e risconti attivi</u>	1.447	913
Totale Attivo circolante o attività correnti	19.487.616	19.998.910

1.3 Bilancio – Le risorse economiche

PASSIVITA'	2018	2019
a) Mezzi propri:		
- <u>Patrimonio netto</u>	37.471.262	37.409.735
Totale Mezzi propri	37.471.262	37.409.735
b) Passività consolidate:		
- <u>Debiti di finanziamento</u>	16.673	16.673
- <u>Debiti di funzionamento e fondi a medio-lungo termine</u>	1.832.601	738.044
- <u>IFS e TFR (quota a lungo)</u>	5.164.015	5.134.746
Totale Passività consolidate	7.013.289	5.889.463
c) Passività correnti:		
- <u>Debiti (a breve)</u>	2.702.566	3.234.775
- <u>Fondi rischi e oneri</u>	-	-
- <u>Ratei e risconti passivi</u>	34.787	5.648
- <u>TFR e IFS (quota a breve)</u>	-	-
Totale Passività correnti	2.737.353	3.240.423

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.
- Di seguito si espongono i principali indicatori della salute finanziaria dell'Ente a confronto con la media delle altre realtà camerali della Toscana.

Descrizione	Valore CCIAA Arezzo-Siena	Media Toscana
Costo medio del personale dipendente	43.911,12	45.841,81
Costo medio della forza lavoro produttiva stabile	49.908,30	51.470,80
Indice equilibrio strutturale	10,01%	5,23%
Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione	101,53%	108,00%
Equilibrio economico della gestione corrente	102,22%	108,42%
Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali	98,83%	96,41%
Incidenza Diritto annuale su Proventi correnti	60,13%	58,21%
Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti	43,95%	40,51%
Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti	32,20%	35,53%
Grado di copertura finanziaria	300,00	195,26
Indice di Liquidità immediata	482,38%	324,90%
Margine di Struttura finanziaria	514,95%	364,17%
Indice di struttura primario	143,57%	132,09%
Indice di struttura secondario	164,88%	146,73%

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 (kmq)	7.054,06
Popolazione	604.351
Popolazione straniera	65.017
Valore aggiunto nominale 2020	15.452,242
Variazione % su 2019	-9,7%
Export anno 2019 (mln di €)	10.809,79
Variazione % su 2018	27,5%
Export gennaio-settembre 2020 (mln di €)	9.108,37
Variazione % su 2019	15,4%
Imprese registrate	65.248
di cui straniere	6.623
di cui giovanili	4.953
di cui femminili	15.778
Tasso di occupazione (15-64 anni) - 2019	
Arezzo	67,1
Siena	68,6
Tasso di attività (15-64 anni) - 2019	
Arezzo	72,7
Siena	73,9
Tasso di disoccupazione (15 anni e +) - 2019	
Arezzo	7,4
Siena	7,0
Turisti (presenze totali - 2019)	6.817.646
Turisti variazione % su 2018	-0,9%
Depositi - settembre 2020 (mln di €)	15.339
Prestiti - settembre 2020 (mln di €)	15.822



2. Analisi del contesto esterno

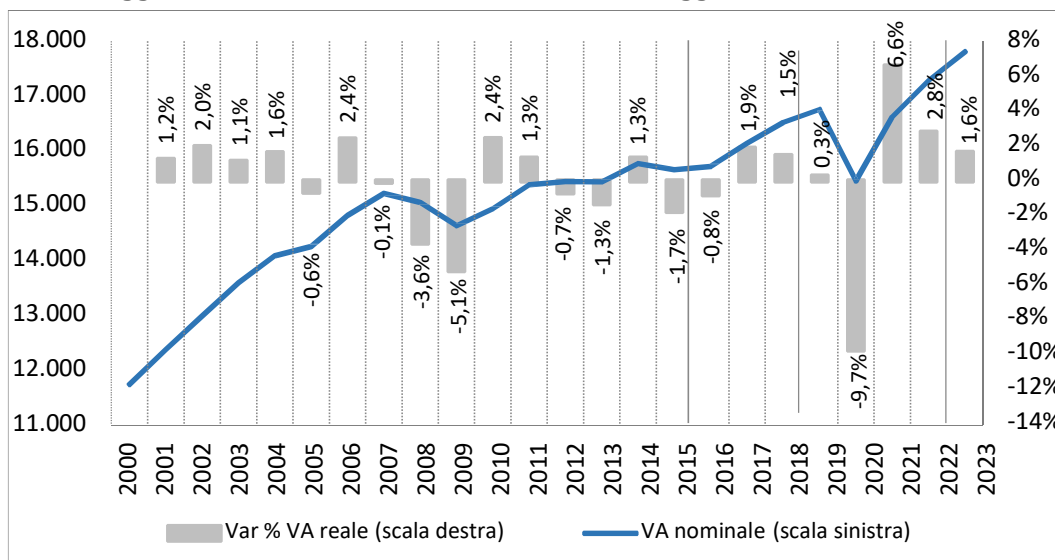
L'Area Vasta Arezzo-Siena

Nel complesso, nelle province di Arezzo e Siena risiedono oltre 600mila abitanti. La provincia di Arezzo contribuisce al totale per il 56%, Siena per il 44%: il maggior contributo di Arezzo deriva in particolare da una più elevata densità demografica (104,9 abitanti per km2 contro i 69,4 di Siena).

Le proporzioni osservate in termini di popolazione si riflettono anche nei dati relativi alla consistenza imprenditoriale: nelle due province sono registrate oltre 65mila imprese e quasi 82mila unità locali, con Arezzo che contribuisce rispettivamente per il 57% ed il 55%, e Siena per il 43% ed il 45%. Analoghe quote si registrano inoltre per i 103.967 imprenditori delle due province (Arezzo 55%, Siena 45%) e per i circa 206 mila addetti alle unità locali (Arezzo 56%, Siena 44%).

Nell'Area Vasta si stima che nel 2020 sia stato generato un valore aggiunto complessivo di circa 15,5 miliardi di euro, con Arezzo che contribuisce per il 53% e Siena per il restante 47%.

Valore aggiunto nominale e variazione % valore aggiunto reale



Dati sul sistema imprenditoriale

Anno	2018	2019	2020
Imprese (al 31 dicembre)			
Arezzo	37.549	37.342	37.139
Siena	28.452	28.294	28.109
Arezzo-Siena	66.001	65.636	65.248
Unità locali (al 31 dicembre)			
Arezzo	45.416	45.325	45.159
Siena	36.952	36.866	36.745
Arezzo-Siena	82.368	82.191	81.904
Addetti Unità Locali (al 31 dicembre)			
Arezzo	117.126	118.919	115.624
Siena	93.443	94.993	90.094
Arezzo-Siena	210.569	213.912	205.718
Imprenditori (al 31 dicembre)			
Arezzo	57.993	57.434	57.285
Siena	47.470	47.102	46.682
Arezzo-Siena	105.463	104.536	103.967

2. Analisi del contesto esterno

Indicatori del mercato del lavoro

Per quanto riguarda gli indicatori del mercato del lavoro, Siena presenta risultati migliori rispetto ad Arezzo in termini di tasso di occupazione (68,4% contro il 64,7%), di attività (74,1% invece del 71,5%) e di disoccupazione (7,5% invece del 9,3%).

Tassi caratteristici del mercato del lavoro. Anni 2014-2019

	Tasso occupazione*		Tasso attività*		Tasso disoccupazione**	
	Arezzo	Siena	Arezzo	Siena	Arezzo	Siena
2016	67,4	67,9	74,4	74,9	9,2	9,1
2017	67,8	68,0	75,2	75,2	9,7	9,4
2018	64,7	68,4	71,5	74,1	9,3	7,5
2019	67,1	68,6	72,7	73,9	7,4	7,0

*: 15-64 anni

**: 15 anni e più

I dati del SIL (Sistema Informativo del Lavoro) della Regione Toscana ci permettono di dare una fotografia delle ricadute sul fronte del mercato del lavoro dello stop delle attività prodotto dall'emergenza sanitaria. Nei primi nove mesi del 2020 si è assistito ad un generalizzato calo degli avviamenti al lavoro registrati presso i Centri per l'impiego che in provincia di Arezzo si è attestata a -24%, mentre in quella di Siena a -25,7%.

Avviamenti al lavoro presso CPI

	Arezzo			Siena		
	2020	2019	Var. %	2020	2019	Var. %
1° trimestre	14.534	16.386	-11,3%	16.285	18.964	-14,1%
2° trimestre	7.157	13.756	-48,0%	8.125	17.471	-53,5%
3° trimestre	12.553	14.894	-15,7%	15.361	16.876	-9,0%
Gennaio-settembre	34.244	45.036	-24,0%	34.244	45.036	-24,0%

2. Analisi del contesto esterno

L'evoluzione della struttura imprenditoriale

Il sistema delle imprese iscritte alla Camera di Commercio a fine 2020 ha subito per il momento conseguenze relativamente limitate dalla crisi economica che sta attraversando il territorio: nei dodici mesi del 2020 si è registrata una diminuzione dello 0,6% che ha interessato pressoché in egual misura entrambe le province (-0,5% Arezzo, -0,7% Siena).

Anche il complesso delle localizzazioni d'impresa (81.904) si è ridotto in misura di poco inferiore: la flessione si è attestata a -0,3%, con andamento simile nei due territori (-0,4% Arezzo, -0,3% Siena).

A livello occupazionale, gli addetti delle localizzazioni aziendali hanno sfiorato le 206mila unità, in flessione del 3,8% a livello di area vasta, questa volta con un andamento differenziato nelle due province (-2,8% per Arezzo e -5,2% per Siena).

Imprese registrate per forma giuridica

	Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
	31/12/2020	Var% su 2019	31/12/2020	Var% su 2019	31/12/2020	Var% su 2019
Società di capitale	10.749	2,2%	7.516	2,2%	18.265	2,2%
Società di persone	6.359	-1,6%	6.012	-1,9%	12.371	-1,7%
Imprese individuali	19.188	-1,7%	13.794	-1,7%	32.982	-1,7%
Altre forme	843	-0,2%	787	-0,1%	1.630	-0,2%
Totale	37.139	-0,5%	28.109	-0,7%	65.248	-0,6%

Crescono le società di capitale in egual misura in entrambe le province (+2,2%), mentre sono in flessione sia le società di persone che le imprese individuali. Moderatamente negativo l'andamento delle altre forme.

Le imprese artigiane perdono nel complesso dell'area vasta un totale di 263 aziende in termini assoluti, facendo registrare una contrazione dell'1,6% in termini percentuali.

	Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
	31/12/2020	Var% su 2019	31/12/2020	Var% su 2019	31/12/2020	Var% su 2019
Imprese artigiane	9.734	-1,6%	6.412	-1,6%	16.146	-1,6%

2. Analisi del contesto esterno

I settori di attività

A livello di settori di attività, i principali raggruppamenti presentano tutti il segno negativo: agricoltura -1,1% (-1,9% Arezzo e -0,3% Siena), manifatturiero -1,3% (-1,3% Arezzo e -1,4% Siena), Costruzioni -0,4% (+0,6% Arezzo e -1,9% Siena), commercio -1,8% (-1,8% Arezzo e -1,9% Siena), trasporti -1,1% (-1,8% Arezzo e -0,4% Siena), servizi di alloggio e ristorazione -0,1% (+0,7% Arezzo e -0,7% Siena). Solo all'interno del vasto comparto dei servizi si possono individuare alcuni segni positivi: servizi di informazione e comunicazione +4,3% (+2,1% Arezzo e +7,4% Siena), attività finanziarie ed assicurative +1,4% (+0,3% Arezzo e +2,9% Siena), attività immobiliari +1,1% (+0,9% Arezzo e +1,2% Siena), attività professionali, scientifiche e tecniche +2,6% (+2,7% Arezzo e +2,6% Siena), servizi alle imprese +2,4% (+2% Arezzo e +2,9% Siena), sanità e assistenza sociale +3,5% (+3,5% Arezzo e +3,4% Siena) e attività artistiche, sportive e di intrattenimento +1,9% (+0,6% Arezzo e +3,7% Siena)..

Imprese registrate per settore di attività

	Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
	31/12/2020	Var% su 2019	31/12/2020	Var% su 2019	31/12/2020	Var% su 2019
A Agricoltura	5.671	-1,9%	5.499	-0,3%	11.170	-1,1%
B Estrazione da cave..	26	-10,3%	30	3,4%	56	-3,4%
C Attività manifatturiere	5.306	-1,3%	2.335	-1,4%	7.641	-1,3%
D Forn. en. elettrica, gas..	112	3,7%	30	0,0%	142	2,9%
E Forn. acqua; gest. rifiuti	65	-1,5%	43	2,4%	108	0,0%
F Costruzioni	5.489	0,6%	3.757	-1,9%	9.246	-0,4%
G Commercio	8.020	-1,8%	5.495	-1,9%	13.515	-1,8%
H Trasporto e magazzinaggio	645	-1,8%	561	-0,4%	1.206	-1,1%
I Serv. alloggio e ristorazione	2.613	0,7%	2.952	-0,7%	5.565	-0,1%
J Serv. Informaz.ne e comunicaz.	690	2,1%	508	7,4%	1.198	4,3%
K Attività finanziarie e assicurative	753	0,3%	612	2,9%	1.365	1,4%
L Attività immobiliari	2.023	0,9%	1.852	1,2%	3.875	1,1%
M Att. Profess.li e tecniche	1.071	2,7%	797	2,6%	1.868	2,6%
N Servizi di supporto alle imprese	930	2,0%	781	2,9%	1.711	2,4%
P Istruzione	144	2,9%	112	-5,1%	256	-0,8%
Q Sanità e assistenza sociale	176	3,5%	122	3,4%	298	3,5%
R Att. artistiche, sportive, intrattenim.	481	0,6%	368	3,7%	849	1,9%
S Altre attività di servizi	1.573	-0,6%	1.153	-0,5%	2.726	-0,6%
X Imprese non classificate	1.351	-0,1%	1.102	-5,2%	2.453	-2,5%
Totale	37.139	-0,5%	28.109	-0,7%	65.248	-0,6%

2. Analisi del contesto esterno

Export

Il diverso livello di specializzazione manifatturiera delle due province ha un diretto riflesso sul relativo grado di apertura al commercio estero: gli ultimi dati annuali, quelli del 2019, evidenziavano per l'area vasta circa 11 miliardi di export riferibili per l'84% alla provincia di Arezzo e per il restante 16% a quella di Siena. Situazione simile sia a livello di importazioni: Arezzo copre il 90% e Siena il 10%.

Gli ultimi dati disponibili riguardo gli scambi commerciali, quelli relativi ai primi nove mesi del 2020, mostrano in modo chiaro ed incontrovertibile le conseguenze delle misure di contenimento adottate a causa dell'emergenza Covid, in particolare nel secondo trimestre: se, infatti, nel primo trimestre il blocco delle attività di produzione e di esportazione ha inciso per un periodo limitato, il secondo quarto dell'anno è stato investito in pieno. Nel terzo emerge un piccolo «rimbalzo» che però potrebbe essere interrotto dai dati dell'ultimo quarto dell'anno.

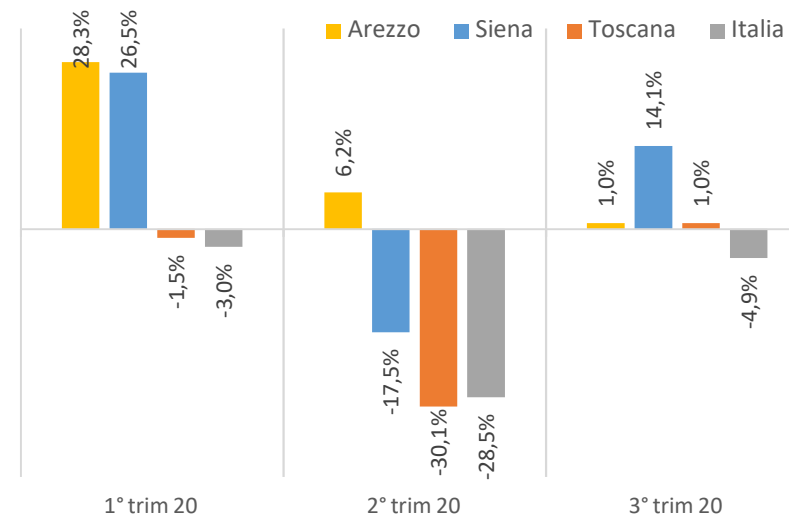
Esportazioni gennaio-settembre

	2019	2020	Var. %
Arezzo	6.572.032.216	7.750.377.215	17,9%
Siena	1.318.927.697	1.357.990.688	3,0%
Arezzo-Siena	7.890.959.913	9.108.367.903	15,4%

Le esportazioni dei primi nove mesi del 2020 si sono attestate nell'area vasta ad oltre 9 miliardi di euro, in crescita del 15,4% rispetto al 2019. Alla crescita hanno contribuito in maniera determinante per la provincia di Arezzo i metalli preziosi (+62,7%), i prodotti chimici (+8,8%), l'abbigliamento (+5,1%), smaltimento rifiuti e recupero materiali (+20,1%), prodotti farmaceutici (+21,2%).

Per la provincia di Siena, invece, le produzioni che hanno trainato l'export provinciale sono: prodotti farmaceutici (+42,3%), bevande (+0,9%, prodotti alimentari (+38%) e prodotti chimici (+109,1%)

Esportazioni – variazioni % sullo stesso periodo del 2019



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 – realizzatasi 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.

E' anche da segnalare il D.lgs n. 14 del 12/01/2019 che disponeva 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, termine che è stato prorogato a causa dell'emergenza sanitaria COVID-19.

Infine il Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 "Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID- 19", convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020 n.77, ha disposto all'art.263 comma 4-bis che entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della Performance. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano".

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 2021, 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 2021 in obiettivi strategici, programmi di azione, progetti ed iniziative dalla “Relazione Previsionale e Programmatica per l'esercizio 2021”.

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% sul totale, che migliora notevolmente il dato nazionale pari all'80% e quello regionale pari al 91%. Si prevede poi una media di 2,5 giorni per la lavorazione delle stesse pratiche al netto delle sospensioni, contro una media nazionale di 4,71 ed una regionale di 3,86. Anche per il 2021 si conferma il mantenimento del 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 2020	2021	2022	2023
Pratiche evase entro 5 gg / totale pratiche telematiche (PIRA)	97%	95%	95%	95%
Media dei tempi di lavorazione e sospensione pratiche telematiche al netto delle sospensioni (PIRA)	1,4	2,5	2,5	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.2490 C.C.)	94%	95%	96%	97%
Azioni di promozione/rilascio al pubblico nuovi dispositivi digitali innovativi "DNA Key" per l'utilizzo in mobilità	2	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 realizzate le attività concordate all'interno del protocollo volontario MISE-Unioncamere al fine di verificare e promuovere la regolarità dei prodotti commercializzati.

Imprese, Territorio e Consumatori				
2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile	valori stimati 2020	2021	2022	2023
Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza reperibili	100%	100%	100%	100%
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	3,5	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5
Ordinanze ingiunzione 2021/ordinanze ingiunzione 2020	1	≥ 1	≥ 1,10	≥ 1,20
Realizzazione attività concordate nel Protocollo d'intesa sottoscritto con il MISE - UTC	100%	100%	100%	100%

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 stanziare, dietro un utilizzo risorse del 100% nel 2020. La programmazione in materia di internazionalizzazione si prefigge di utilizzare almeno l'80% delle risorse stanziare, pari al target che si presume di raggiungere per l'anno 2020. Le attività saranno oggetto di rilevazione di customer satisfaction con l'obiettivo di riportare un gradimento medio pari o superiore al 70%.

Imprese, Territorio e Consumatori				
3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate	valori stimati 2020	2021	2022	2023
Gestione Punto Impresa Digitale: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	100%	95%	95%	95%
Utilizzo risorse stanziare in tema di internazionalizzazione per bandi rivolti alle imprese: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	80%	80%	80%	80%
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	3,5	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, come per il 2020, ci si prefigge l'obiettivo di utilizzo delle risorse pari al 70%. Ci si prefigge di realizzare nove iniziative nel territorio dell'Area vasta. 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 2020	2021	2022	2023
Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo in partnership con Enti locali ed altri soggetti: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	80%	70%	80%	80%
Promozione e sviluppo dell'offerta turistica dell'Area Vasta: n. iniziative realizzate nell'anno (PIRA)	10	9	9	9
Polo eccellenza Comunità del Cibo della Valdichiana: Sviluppo progetto con organizzazione incontri di concertazione	da attivare	4	4	4
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	3,5	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 un numero di imprese almeno pari a quelle coinvolte nel 2020. Saranno poi attivate 4 iniziative sulle tematiche dell'orientamento al lavoro che raggiungeranno un numero crescente di giovani.

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

Imprese, Territorio e Consumatori				
5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo	valori stimati 2020	2021	2022	2023
Strutturazione percorsi di alternanza e bando agevolazione per le imprese: Risorse utilizzate/risorse stanziare (PIRA)	100%	95%	95%	95%
Imprese destinatarie di contributo come da bando dei percorsi di alternanza	58	≥ anno x-1	≥ anno x-1	≥ anno x-1
Organizzazione iniziative sulle tematiche della formazione e orientamento al lavoro	5	4	4	4
Partecipanti alle iniziative di formazione e orientamento	1185	500	600	700
Avvio nuove iniziative per il territorio di Siena	2	2	2	2
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	4,85	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 una struttura interna che persegua obiettivi di efficientamento. Tale attitudine è rilevante sotto vari profili: 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 e permette la gestione della struttura e del personale nel rispetto della normativa vigente. Per questo motivo gli obiettivi afferenti all'area risultano più numerosi rispetto alle altre. In primo ci si prefigge il consolidamento dei tempi di pagamento delle fatture, il contenimento del numero dei reclami e l'esito positivo del controllo della certificazione di qualità della sede di Arezzo. Si prevede poi la realizzazione degli obiettivi individuati nel piano triennale delle azioni positive volto a favorire il benessere organizzativo e si punta anche alla crescita dell'utilizzo del nuovo sito camerale ed al consolidamento dell'apprezzamento dell'utenza. Sul versante economico-finanziario si continuerà a monitorare la spesa di personale in un'ottica di efficacia delle risorse sia economiche che umane. Sempre dal punto di vista dell'efficienza economica l'importo delle riscossioni spontanee del diritto annuale dovrà superare il 65%, considerando il periodo di crisi economica attraversato dalle imprese a causa dell'emergenza sanitaria. Vengono anche 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. Infine sono stati inseriti ulteriori obiettivi riguardanti il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile), che costituisce una sezione del presente Piano della Performance 2021-2023, ai sensi dell'art.263 comma 4-bis, della citata Legge 17 luglio 2020 n.77 nella sezione 2. Analisi del contesto esterno a pagina 35 del presente documento.

Procedendo ad una analisi delle condizioni di partenza, ad oggi, dell'attuazione delle misure per il lavoro agile, si è constatato il buon livello raggiunto dall'Ente nel corso del 2020, quindi in piena emergenza, soprattutto dal punto di vista delle strutture digitali che hanno permesso al personale di usufruire anche da casa, del software e delle banche dati necessarie allo svolgimento dell'attività lavorativa, ed al raggiungimento degli obiettivi programmati. Per l'anno 2021 quindi si consoliderà il controllo sui volumi del lavoro agile predisponendo almeno 3 report generali per Servizio su tale tipologia di prestazione e almeno 2 riunioni in staff tra dirigenza e capi servizio.

Sotto il profilo dell'innovazione e della crescita si prevede l'organizzazione di corsi di formazione per tutto il personale sulle tematiche del lavoro agile dal punto di vista normativo, nonché sulle competenze digitali per il corretto utilizzo dei sistemi di gestione informatici.

Alla fine del 2021 dovrebbe essere implementato al 100% il servizio automatizzato del terminale telefonico che permetterà ai dipendenti di comunicare telefonicamente senza l'interfaccia del proprio telefono, ma direttamente da terminale con l'utilizzo di auricolare e microfono forniti dall'Ente.

Come obiettivo economico-finanziario si procederà quindi a monitorare i costi sostenuti per l'acquisto di supporti hardware e infrastrutture funzionali al lavoro agile.

3.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.

Processi Interni				
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	valori stimati 2020	2021	2022	2023
Consolidamento tempi di pagamento fatture: data pagamento - data protocollo in entrata (PIRA)	16,43	< 30	< 29	< 28
n° reclami pervenuti all'Ente	< 3	< 3	< 3	< 3
Esito controlli per Certificazione Qualità sede di Arezzo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Report periodici lavoro agile per Servizio	da attivare	3	3	3
Riunioni periodiche in staff sul lavoro agile	da attivare	2	2	2
Innovazione e Crescita				
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	valori stimati 2020	2021	2022	2023
Realizzazione obiettivi individuati nel Piano Triennale delle azioni positive 2019-2021	100%	100%	100%	100%
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
Approvazione nuovo Piano Anticorruzione	31/01/2021	31/03/2021	31/03/2022	31/03/2023
Monitoraggio del Piano Anticorruzione	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023
Relazione finale Piano Anticorruzione	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Corsi di formazione per il lavoro agile	da attivare	2	2	2
Dipendenti partecipanti ai corsi di formazione sul lavoro agile/ n. dipendenti in lavoro agile	da attivare	100%	100%	100%
Corsi di formazione sulle competenze digitali	da attivare	1	1	1
Implementazione Servizio automatizzato del terminale telefonico Unified Communication per il lavoro agile	da attivare	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Livello di soddisfazione sul lavoro agile dei dipendenti	da attivare	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5
Economico-Finanziaria				
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	valori stimati 2020	2021	2022	2023
Spese personale 2021/Spese personale 2020 (PIRA)	0,94	< 1	< 1	< 1
Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale	> 65%	> 65%	> 65%	> 65%
Equilibrio strutturale	10%	≥ 7%	≥ 7,2%	≥ 7,2%
Indice di liquidità	>300%	≥ 300%	≥ 300%	≥ 300%
Capacità di generare proventi	5	≥ 5	≥ 5	≥ 5
Costi sostenuti per l'acquisto di supporti hardware e infrastrutture funzionali al lavoro agile/costi previsti	da attivare	80%	80%	80%

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi:

Area 1 – Affari generali ed istituzionale

Imprese, Territorio e Consumatori			
4. Un territorio attrattivo ed integrato			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Elaborazione materiale Excelsior per di report in grado di fornire incasioni sull'andamento dell'occupazione del territorio	Diffusione banca dati excelsior	Pubblicazione elaborati economico statistici su dati Excelsior	4
Realizzazione e presentazione di report sistematici sull'andamento economico	Giornata dell'economia 2021 e Siena 2030	Partecipazione gruppi di lavoro	≥ 80%
		Elaborazione materiale statistico	30/06/2021
		Presentazione volume	31/07/2021
5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Percorsi di implementazione delle competenze trasversali	Attivazione percorsi di alternanza ed espletamento bando	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	95%
	Incontri con stakeholder per la diffusione iniziative in tema di creazione avvio d'impresa e percorsi per l'orientamento	Organizzazione iniziative sulle tematiche della formazione ed orientamento	4
		Organizzare una serie di INCONTRI/SEMINARI in modalità webinar dove presentare tematiche di alto interesse per il mondo scolastico	5
		Grado soddisfazione medio questionario	grado di soddisfazione medio 3,6/5

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi:

Area 1 – Affari generali ed istituzionale

Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	Monitoraggio programma LWA	Verifica dei nuovi modelli di LWA e aggiornamento delle relative abilitazioni utenti	30/06/2021
	Razionalizzazione archivio cartaceo	Sessioni di scarto d'archivio	6
Creazione di un data base più funzionale ed efficiente	Ottimizzazione comunicazione con organi	Data seduta - data invio (media)	≥ 4
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	Relazione della Performance 2020	30/06/2021
Sistemi di monitoraggio e controllo gestionale dell'Ente	Partecipazione al progetto Pareto	Consegna dati per la mappatura dei processi 2020	30/09/2021
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	Sviluppo azioni comunicative dell'Ente	Piano di comunicazione integrato: realizzazione programma	31/12/2021
	Customer Satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza	Livello di soddisfazione del sito camerale	Buono
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 2021/Spese personale 2020 (PIRA)	< 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			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Potenziamento e rilancio dei servizi di mediazione obbligatoria	Programma GEDOC – implementazione fascicoli informatici mediazione mediante inserimento dei verbali di mediazione	Implementazione fascicolo virtuale dei verbali di mediazione anno 2020	100%
	Digitalizzazione elenco dei mediatori	Redazione schede mediatori ai sensi dell'art.5 regolamento di mediazione	50% mediatori iscritti
	Promozione del servizio di mediazione	Pubblicizzazione del servizio di mediazione sui principali canali social della Camera di Commercio	30/06/2021
Correttezza dei rapporti economici tra imprese e tra imprese e consumatori-utenti	Consulta territoriale per la Regolazione del Mercato	Divulgazione sui principali canali di comunicazione della camera di 3 articoli e/o filmati di interesse per la tutela dei consumatori	30/06/2021
	Rinnovo marchi in scadenza anno 2020 - comunicazione ed assistenza agli utenti	Ricognizione sistematica dei marchi registrati con domanda depositata nell'anno 2011	31/03/2021
		Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza reperibili	100%
	Emissione di ordinanze ingiunzione – obiettivo numerico	Ordinanze ingiunzione emesse/ordinanze ingiunzione previste nel report	≥ 1

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi:

Area 2 – Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato

Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Razionalizzazione archivio cartaceo	Esame fascicoli ed eliminazione della documentazione di scarto	30/09/2021
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 del sito istituzionale con apposita dedicata al regolamento sui procedimenti disciplinari nei confronti degli agenti immobiliari	31/12/2021
		invio all'Ufficio Comunicazione di pubblicazioni o inserimenti di materiale informativo sul sito camerale	≥ 10
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	31/03/2021
		Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	grado di soddisfazione medio 3,5/5

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi:

Area 2 – Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato

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 2021/Spese personale 2020 (PIRA)	< 1
Incremento delle risorse a disposizione dell'Ente	Presidio riscossione diritto annuale	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale	> 65%
Perfezionamento del processo di razionalizzazione del portafoglio delle partecipate	Monitoraggio andamento economico-finanziario società partecipate	Redazione report del valore delle partecipazioni camerali sulla base dell'ultimo bilancio approvato da tali società (31.12.2020) ai fini dell'aggiornamento del preventivo 2021 della Camera e/o del preconsuntivo 2021	30/09/2021
		Monitoraggio della situazione economico finanziaria stimata dell'esercizio 2020 delle controllate	30/06/2021
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			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Digitalizzazione della P.A. ed E.Gov	Consolidamento del Servizio di assistenza specialistica SARI	Interventi di aggiornamento	10
	Stampa in Azienda dei certificati di origine	Imprese abilitate al servizio/richieste pervenute	100%
		Feed back imprese aderenti al servizio	31/12/2021
	Consolidamento del servizio di assistenza specialistica sportello telematico assestito R.I.	Richieste evase/richieste pervenute	100%
	Adempimento per il rilascio della firma digitale alla nuova Certification Authority	Studio azioni propedeutiche all'adeguamento	10/02/2021
		Azioni informative e di attivazione dell'adeguamento	2
		Nomine effettuate/contratti I.R. pervenuti	100%
Valorizzazione del patrimonio informativo delle banche dati camerali	Diffusione tra le imprese dell'utilizzo del Cassetto Digitale Imprenditore	Iniziative di divulgazione (video, mailing, brochure)	2
	Incremento parametri operativi servizio R.I.	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%
		Seminari sulla transizione ecologica per imprese e associazioni (inserimento nuovo indicatore)	2
		Controllo dichiarazioni sostitutive pervenute nell'anno	10%
		n° procedimenti sottoposti a controllo sul rispetto dei termini di conclusione / n° procedimenti complessivi	5%
	Pulizia ed aggiornamento della Banca dati Registro Imprese	Cronoprogramma su cancellazioni da effettuate per aggiornamento Registro Imprese ex art. 247/2004, ex art.2490 C.C. e su incongruenze PEC da verificare/regolarizzare	28/02/2021
		Cancellazioni effettuate ex art. 247/2004/cancellazioni indicate nel cronoprogramma	95%
		Cancellazioni effettuate ex art.2490 C.C./cancellazioni indicate nel cronoprogramma	95%
	Garantire la completezza di informazione del Registro Imprese	Smaltimento campagna bilanci	95%
		Azione di sollecito del deposito dei bilanci	31/12/2021

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			
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%
	Pianificazione attività di vigilanza presso operatori della Provincia di Arezzo e Siena nell'ambito del metallo preziosi, finalizzata ad accertare la conformità dei manufatti immessi nel mercato	Attività ispettive presso produttori, commercianti ed importatori	10
	Pianificazione attività di vigilanza presso titolari metrici per verifica affidabilità strumenti di misura legale, sia di categoria nazionale che MID	Esecuzione di n. 1 controllo mensile	12
	Effettuazione attività di verifica presso Centri Tecnici delle Province di Arezzo e Siena che operano esclusivamente sui tachigrafi CEE	Esecuzione verifiche delle posizioni presenti in Provincia di Arezzo e Siena	100%
	Prosecuzione dell'attività finalizzata alla diffusione dell'utilizzo del marchio facoltativo "Italia Turrata" 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	31/12/2021
	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 per la tutela del consumatore e la trasparenza del mercato	N. interventi congiunti effettuati/n. interventi congiunti richiesti	100%
	Regolamentazione procedure per i controlli in contraddittorio richiesti sugli strumenti di misura utilizzati per finalità di interesse pubblico (sanità, sicurezza, protezione dell'ambiente) e commerciale (contatori acqua, gas, energia elettrica)	Convenzioni con Laboratori accreditati	1
		N. controlli effettuati/n. controlli richiesti	100%

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi:

Area 3 – Registro Imprese, Anagrafe e Metrico

Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Interventi organizzativi volti all'efficienza di gestione dell'Ente	Ottimizzazione del processo sanzionatorio	N. sanzioni R.I. 2021 smaltite / sanzioni accertate	95%
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 Satisfaction sul rispetto delle aspettative dell'utenza	31/03/2021
		Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	grado di soddisfazione medio 3,5/5

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			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Gestione progetti sulla digitalizzazione 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%
		Realizzazione progetto Eccellenze in digitale	31.12.2021
		Organizzazione seminari su tematiche del digitale	8
Gestione interventi sull'internazionalizzazione a valere sulla maggiorazione del 20%	Utilizzo risorse stanziare in tema di internazionalizzazione per bandi rivolti alle imprese	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	80%
		Pubblicazione Bando Export	31.12.2021
Sviluppo di progetti ed iniziative di promozione anche internazionale in collaborazione con i soggetti istituzionali preposti	Coordinamento operatività PromoSienArezzo	Realizzazione iniziative e progetti relativi al piano promozionale in collaborazione con PromoSienArezzo	31.12.2021
4. Un territorio attrattivo ed integrato: turismo-patrimonio culturale e marketing territoriale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo	Iniziativa e progetti di promozione turistica in partnership con Enti locali ed altri soggetti	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	70%
La tutela e la promozione delle tipicità	Promozione e sviluppo dell'offerta turistica dell'Area Vasta	n. iniziative realizzate nell'anno (PIRA) (proposta modifica target indicatore da 9 a 6)	9
	Attività in collaborazione con gli Enti competenti all'interno del progetto coordinato da Unioncamere	Realizzazione progetto "Vetrina Toscana"	31/12/2021
	Sviluppo di progetti promozione delle tipicità (Vinitaly, Wine e Siena, BuyFood, BuyWine)	Realizzazione iniziative	4
	Polo eccellenza Comunità del Cibo della Valdichiana	Sviluppo progetto con organizzazione incontri di concertazione	4
5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Sviluppo e potenziamento dell'imprenditoria femminile	Attuazione programma di attività del Comitato Imprenditoria Femminile (bandi, seminari, progetti ecc) anche in collaborazione con soggetti esterni	Realizzazione iniziative	6

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			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Presidio e gestione degli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale	Integrazione delle strutture operative	Selezione del Segretario Generale	30/06/2021
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Razionalizzazione archivio cartaceo	Esame fascicoli ed eliminazione della documentazione di scarto	30/09/2021
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001	Esito controlli per Certificazione Qualità sede di Arezzo	Positivo
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 in materia di trasparenza ed anticorruzione	Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza	Approvazione nuovo Piano Anticorruzione	31/01/2021
		Monitoraggio del Piano Anticorruzione	30/06/2021
		Relazione finale Piano Anticorruzione	31/12/2021
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	31/03/2021
		Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	grado di soddisfazione medio 3,6/5

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: l'Azienda Speciale AREZZO SVILUPPO

Imprese, Territorio e Consumatori			
2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Sostegno alla trasparenza e alla certificazione del prodotto	Valorizzazione della qualità della produzione orafa	n° analisi Laboratorio S.A.G.OR. Di Arezzo Sviluppo anno 2021/n° analisi Laboratorio S.A.G.OR. Di Arezzo Sviluppo anno 2020	≥1
Correttezza dei rapporti economici tra imprese e tra imprese e consumatori-utenti	Prosecuzione dell'attività finalizzata alla diffusione dell'utilizzo del marchio facoltativo "Italia Turrata" 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	31.12.2021
3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Attività di informazione specializzata, di orientamento, di assistenza e formazione alle PMI	Progetto "@pprendo: percorsi per apprendisti 3.0 Area Aretina 1 e Area Aretina 2	Monitoraggio delle attività formative realizzate	31.12.2021
		Corsi di formazione per apprendisti attivati nel territorio	30
	Realizzazione di percorsi formativi obbligatori, professionali e di aggiornamento	n° corsi di formazione obbligatoria attivati	2
		N° corsi per ordini professionali	4
		Corso di formazione per la gestione della crisi (OCRI)	1
Implementazione del processo di unificazione dei laboratori camerali	Verifica processo di unificazione nazionale dei laboratori	Partecipazione attiva Progetto nazionale di unificazione dei laboratori	31/12/2021
5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Formazione esterna	Customer Satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza: allievi e docenti	Livello di soddisfazione dell'attività formativa esterna	≥ 3

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: l'Azienda Speciale AREZZO SVILUPPO

Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Rinnovo della certificazione di qualità	Esito verifica da parte dell'ente certificatore come agenzia formativa accreditata	Positivo
	Implementazione Sistema di Qualità UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2018	Adeguamento strutturale del Laboratorio S.A.G.O.R	30/06/2021
Economico-Finanziaria			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Ottimizzazione gestione Arezzo Sviluppo	Monitoraggio aree operative Arezzo Sviluppo in ottica di miglioramento dei parametri economico-finanziari	Fatturato anno x/ Fatturato anno x - 1 (Arezzo Sviluppo: divisione Formazione)	≥ 1

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale

Segretario Generale f.f. e Dirigente Area 1 Affari Generali e Istituzionale e ad Interim 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	Stampa in Azienda dei certificati di origine	Richieste evase / richieste pervenute	100%
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%
		Azioni di divulgazione nuova guida per procedure concorsuali	2
	Pulizia ed aggiornamento della Banca dati Registro Imprese (DPR 247/2004 - art. 2490 CC)	Armonizzazione delle procedure amministrative e sanzionatorie del Registro Imprese	31/12/2021
	Garantire la completezza di informazione del Registro Imprese	Azione di sollecito del deposito dei bilanci	31/12/2021
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%
	Prosecuzione dell'attività finalizzata alla diffusione dell'utilizzo del marchio facoltativo "Italia Turrita" 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	31/12/2021

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale Segretario Generale f.f. e Dirigente Area 1 Affari Generali ed Istituzionali e ad Interim Area 3 Registro Imprese, Anagrafe e Metrico

Imprese, Territorio e Consumatori			
3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Implementazione del processo di unificazione dei laboratori camerali	Verifica processo di unificazione nazionale dei laboratori	Partecipazione attiva Progetto nazionale di unificazione dei laboratori	31/12/2021
4. Un territorio attrattivo ed integrato			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Elaborazione materiale Excelsior per di report in grado di fornire incasazioni sull'andamento dell'occupazione del territorio	Diffusione banca dati excelsior	Pubblicazione elaborati economico statistici su dati Excelsior	4
5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Percorsi di implementazione delle competenze trasversali	Attivazione percorsi di alternanza ed espletamento bando	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	95%
	Incontri con stakeholder per la diffusione iniziative in tema di creazione avvio d'impresa e percorsi per l'orientamento	Organizzare una serie di INCONTRI/SEMINARI in modalità webinar dove presentare tematiche di alto interesse per il mondo scolastico	5
		Grado soddisfazione medio questionario	grado di soddisfazione medio 3,6/5

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale Segretario Generale f.f. e Dirigente Area 1 Affari Generali ed Istituzionali e ad Interim Area 3 Registro Imprese, Anagrafe e Metrico

Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	Ottimizzare la gestione del personale	personale camerale * 1000/ imprese registrate	< 1,4
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	Rinnovo della certificazione di qualità	Esito verifica da parte dell'ente certificatore come agenzia formativa accreditata	Positivo
	Implementazione Sistema di Qualità UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2018	Adeguamento strutturale del Laboratorio S.A.G.O.R	30/06/2021
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	Relazione della Performance 2020	30/06/2021
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	Sviluppo azioni comunicative dell'Ente	Piano di comunicazione integrato: realizzazione programma	31/12/2021
	Customer Satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza	Livello di soddisfazione del sito camerale	Buono
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 Servizio Polifunzionale e sulle tematiche dell'orientamento al lavoro	Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	grado di soddisfazione medio 3,5/5
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 2021/Spese personale 2020 (PIRA)	< 1

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale Dirigente Area 2 “Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato” fino al 30 giugno 2021

Imprese, Territorio e Consumatori			
2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile			
Programmi di Intervento	Obiettivi Operativi	Indicatori	Target
Potenziamento e rilancio dei servizi di mediazione obbligatoria	Promozione del servizio di mediazione	Pubblicizzazione del servizio di mediazione sui principali canali social della Camera di Commercio	30/06/2021
Correttezza dei rapporti economici tra imprese e tra imprese e consumatori-utenti	Consulta territoriale per la Regolazione del Mercato	Divulgazione sui principali canali di comunicazione della camera di 3 articoli e/o filmati di interesse per la tutela dei consumatori	30/06/2021
	Rinnovo marchi in scadenza anno 2020 - comunicazione ed assistenza agli utenti	Ricognizione sistematica dei marchi registrati con domanda depositata nell'anno 2011	31/03/2021
		Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza reperibili	100%
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	Costumer satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza	Impostazione scheda di rilevazione Customer Satisfaction	31/03/2021
		Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	grado di soddisfazione medio 3,5/5
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 2021/Spese personale 2020 (PIRA)	< 1
		Equilibrio strutturale	≥ 7%
		Indice di liquidità	≥ 300%
		Capacità di generare proventi	≥ 5
Incremento delle risorse a disposizione dell'Ente	Gestione della fatturazione attiva	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale	> 65%
Perfezionamento del processo di razionalizzazione del portafoglio delle partecipate	Monitoraggio andamento economico-finanziario società partecipate	Monitoraggio della situazione economico finanziaria stimata dell'esercizio 2020 delle controllate	30/06/2021

**4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale Dirigente Area 4
"Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese" e
dal 01/07/2021 Dirigente ad interim 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	Rinnovo marchi in scadenza anno 2020 - comunicazione ed assistenza agli utenti	Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza reperibili	100%
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	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 imprese	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	80%
Sviluppo di progetti ed iniziative di promozione anche internazionale in collaborazione con i soggetti istituzionali preposti	Coordinamento operatività PromoSienArezzo	Realizzazione iniziative e progetti relativi al piano promozionale in collaborazione con PromoSienArezzo	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	Iniziative in partnership con Enti locali ed altri soggetti	Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	70%
La tutela e la promozione delle tipicità	Promozione e sviluppo dell'offerta turistica dell'Area Vasta	n. iniziative realizzate nell'anno (PIRA)	9
	Polo eccellenza Comunità del Cibo della Valdichiana	Sviluppo progetto con organizzazione incontri di concertazione	4

**4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale Dirigente Area 4
“Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese” e dal
01/07/2021 Dirigente ad interim Area 2 “Economico-Finanziaria e Regolazione del
Mercato”**

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	Integrazione delle strutture operative	Selezione del Segretario Generale	30/06/2021
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 in materia di trasparenza ed anticorruzione	Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza	Approvazione nuovo Piano Anticorruzione	31/03/2021
		Monitoraggio del Piano Anticorruzione	30/06/2021
		Relazione finale Piano Anticorruzione	31/12/2021
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 2021/Spese personale 2020 (PIRA)	< 1
		Equilibrio strutturale	≥ 7%
		Indice di liquidità	≥ 300%
		Capacità di generare proventi	≥ 5
Incremento delle risorse a disposizione dell'Ente	Gestione della fatturazione attiva	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale	> 65%