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

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2022-2024

(Approvata con Determinazione del Presidente n. 2 del 31/01/2022 e ratificato con Deliberazione della Giunta n. 12 del 09/02/2022)

Indice

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

1.1- Mandato Istituzionale e Mission (pag. 4)

1.2- Organizzazione e personale (pag. 7)

1.3- Bilancio – Le risorse economiche (pag. 25)

2- Analisi del contesto esterno (pag. 29)

3- Albero della performance (pag. 37)

3.1- Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici (pag. 41)

3.2- Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi (pag. 48)

4 - Dalla performance organizzativa alla performance Individuale (pag. 60)

Presentazione del Piano

Il Piano della Performance è un documento di programmazione triennale introdotto e disciplinato dal Decreto Legislativo 27 ottobre n. 150/2009, 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.

Nel corso del 2021, con il D.L. 80/2021, è stato introdotto un ulteriore documento, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) che sarà chiamato a definire, su base triennale e con aggiornamento annuale, diversi profili di interesse dell'attività e dell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni e dovrà essere adottato entro il 31 gennaio, pubblicato ogni anno sul sito dell'ente e inviato al Dipartimento della funzione pubblica. Per questo primo PIAO, un successivo provvedimento, il decreto legge "Milleproroghe", varato il 23 dicembre 2021, ha posticipato la data di approvazione al 30/04/2022.

Il Piano della Performance 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.

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.

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

Avv. Marco Randellini

IL PRESIDENTE

Dott. 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

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

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.

Fascicolo elettronico di impresa

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

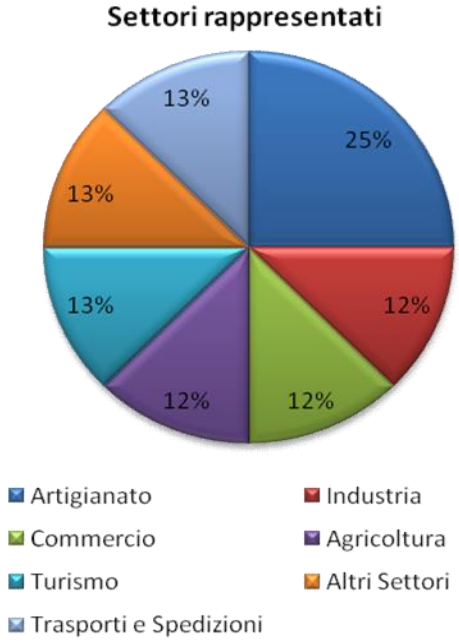
Componenti	Settore	Provincia	Componenti	Settore	Provincia
Massimo Guasconi (Presidente)	Artigianato	SI	Grazia Faltoni	Cooperative	AR
Francesco Butali (Vice Presidente Vicario)	Commercio	AR	Catiuscia Fei	Servizi alle imprese	AR
Andrea Fabianelli (Vice Presidente)	Industria	AR	Valter Fucecchi	Turismo	SI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

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
Francesco Butali (Vice Presidente Vicario)	Commercio	AR
Andrea Fabianelli (Vice Presidente)	Industria	AR
Roberto Bartolini	Agricoltura	SI
Franca Binazzi	Artigianato	AR
Valter Fucecchi	Turismo	SI
Daniele Pracchia	Altri Settori	SI
Ferrer Vannetti	Trasporti e Spedizioni	AR



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 ed è presieduto dal membro nominato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze. Il Collegio dei Revisori dei Conti della Camera di Commercio di Arezzo-Siena è così composto:

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

1.2 Organizzazione e personale

Struttura organizzativa: la Direzione Amministrativa

Segretario Generale	La Direzione amministrativa della Camera di Commercio spetta al Segretario Generale che coordina l'attività dell'Ente nel suo complesso e attua con autonomi poteri di spesa e di organizzazione i programmi definiti dal Consiglio e dalla Giunta. Il Ministero dello Sviluppo Economico, con Decreto del 11/01/2022, ha conferito all'Avv. Marco Randellini l'incarico di Segretario Generale.

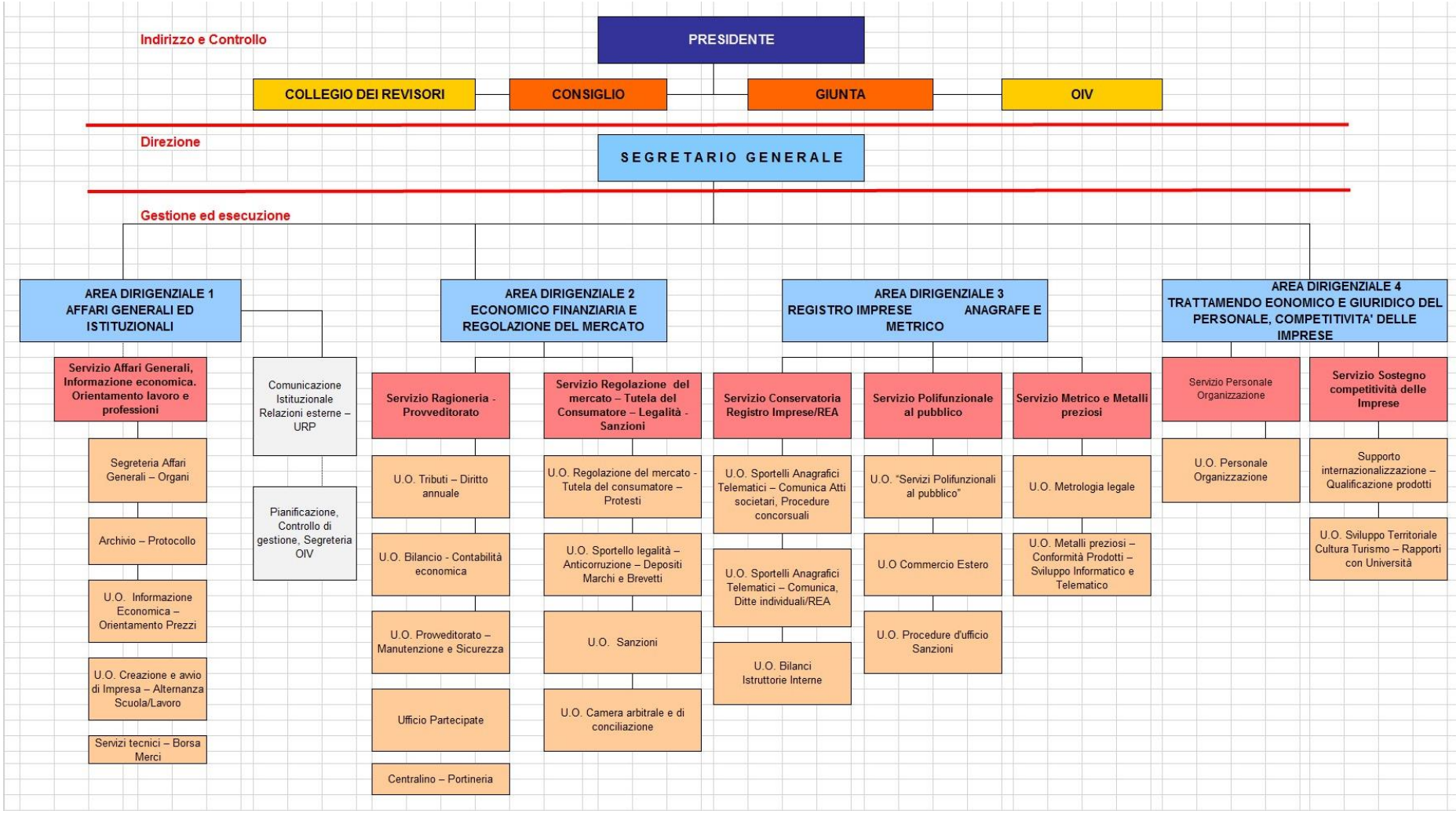
Dirigenza	Alla **Dirigenza** spetta l'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi, compresi gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, la gestione tecnica ed amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, 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 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 - 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	1
D3	2
D1	12
C	58
B3	3
B1	12
TOTALE	91

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

- 1 di categoria dirigenziale ;
- 11 di categoria D;
- 54 di categoria C (1 dipendente in distacco sindacale a tempo pieno, 1 dipendente in distacco sindacale a tempo pieno;
- 14 di categoria B.

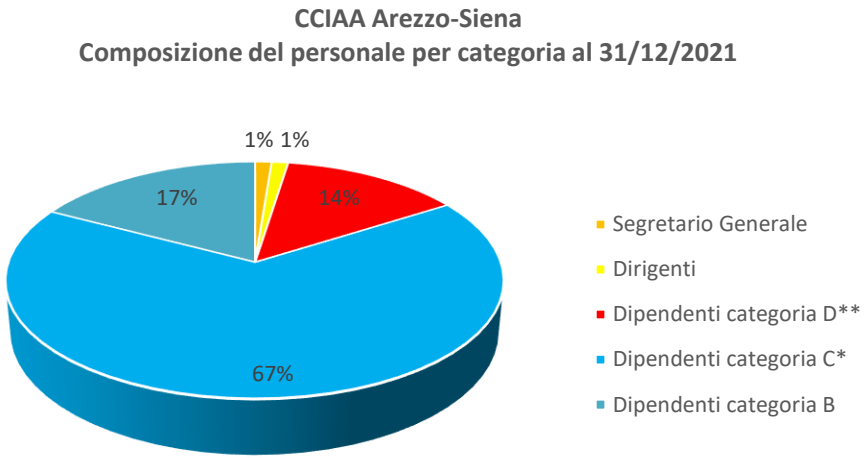
I dipendenti a tempo indeterminato sono 81.

I dipendenti part time sono 7.

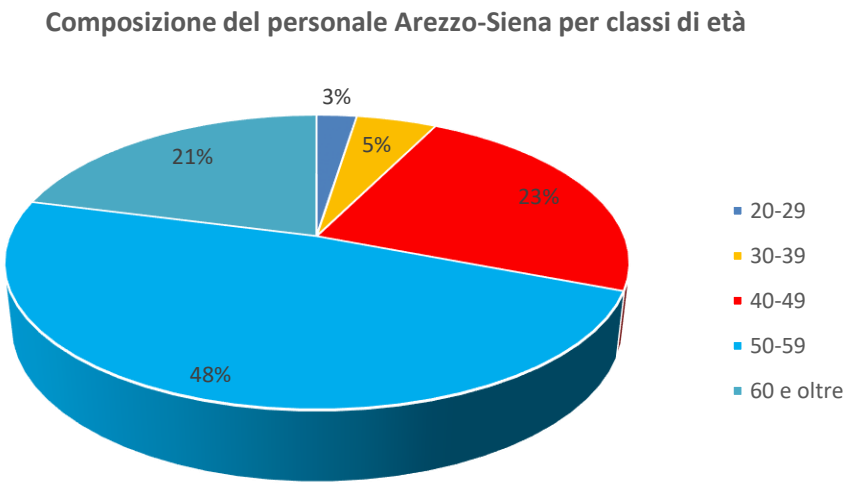
1.2 Organizzazione e personale

Risorse umane

Composizione del Personale in ruolo (dati al 31/12/2021)			
Per categoria	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena
Segretario Generale	1	0	1
Dirigenti	0	1	1
Dirigenti a tempo determinato	0	0	0
Dipendenti categoria D**	4	7	11
Dipendenti categoria C*	29	25	54
Dipendenti categoria B	5	9	14
Dipendenti categoria A	0	0	0
Totale	39	42	81
* 1 dipendente in distacco sindacale			
** 1 dipendente in aspettativa			



Composizione del personale in ruolo (31.12.2021)			
Per classi di età	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena
20-29	0	2	2
30-39	3	1	4
40-49	11	8	19
50-59	18	21	39
60 e oltre	7	10	17
Totale	39	42	81



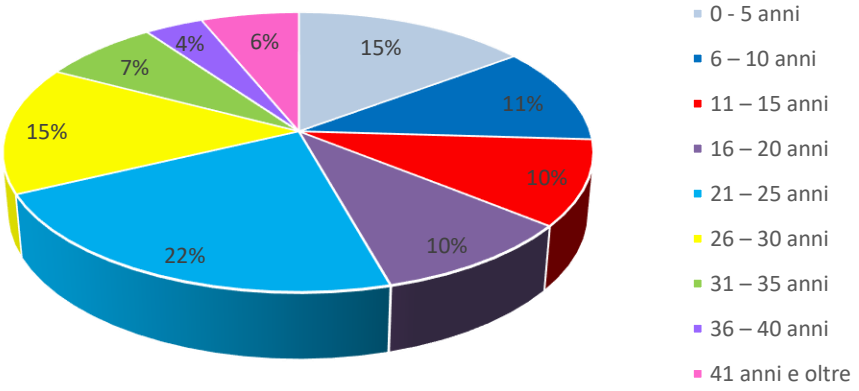
1.2 Organizzazione e personale

Risorse umane

Composizione del Personale per tipologia contrattuale al 31.12.2021 (escluso personale comandato e distaccato)					
Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
39	1	38	3	77	4
40		41		81	

Composizione del personale in ruolo (31.12.2021)			
Per anzianità di servizio	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena
0 - 5 anni	6	6	12
6 – 10 anni	6	3	9
11 – 15 anni	7	1	8
16 – 20 anni	5	3	8
21 – 25 anni	9	9	18
26 – 30 anni	3	9	12
31 – 35 anni	2	4	6
36 – 40 anni	1	2	3
41 anni e oltre	1	4	5
Totale	40	41	81

Composizione del Personale per anzianità di servizio

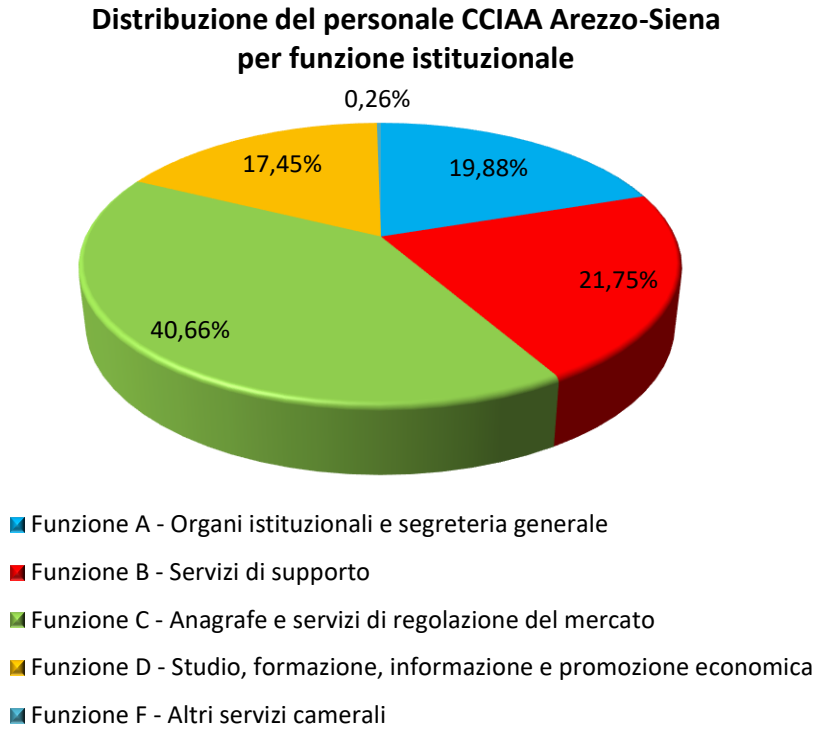


1.2 Organizzazione e personale

Risorse umane

Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali anno 2020		
Per Funzione	Arezzo-Siena	Media Benchmarking Operativo Toscana
Funzione A - Organi istituzionali e segreteria generale + Funzione B - Servizi di supporto	41,63%	40,30%
Funzione C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	40,66%	37,29%
Funzione D - Studio, formazione, informazione e promozione economica	17,45%	18,02%

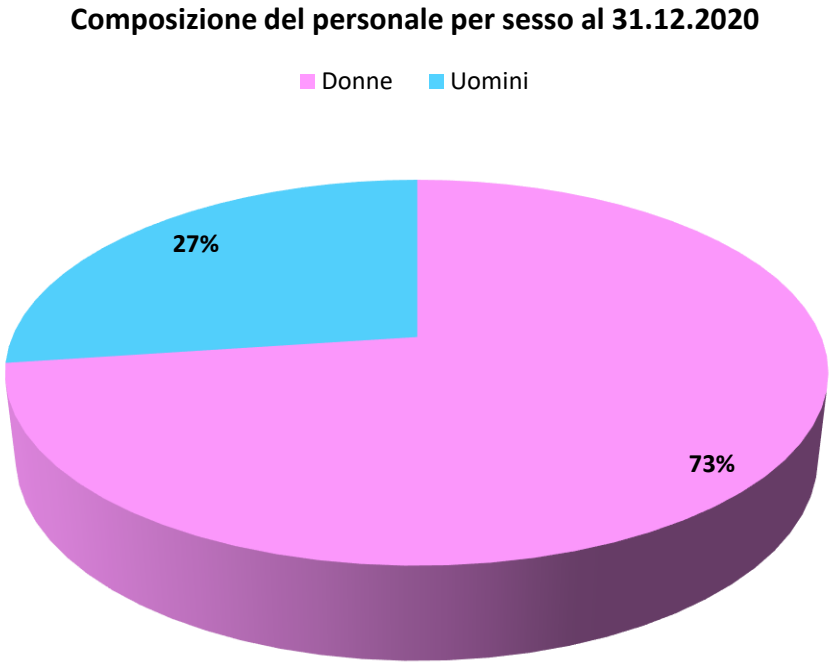
Distribuzione del personale all'interno delle funzioni istituzionali (31/12/2020)	
Per Funzione	Arezzo-Siena
Funzione A - Organi istituzionali e segreteria generale	19,88%
Funzione B - Servizi di supporto	21,75%
Funzione C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	40,66%
Funzione D - Studio, formazione, informazione e promozione economica	17,45%
Funzione F - Altri servizi camerali	0,26%



1.2 Organizzazione e personale

Risorse umane

Composizione del Personale per Sesso al 31.12.2021					
Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
27	12	32	10	59	22
39		42		81	

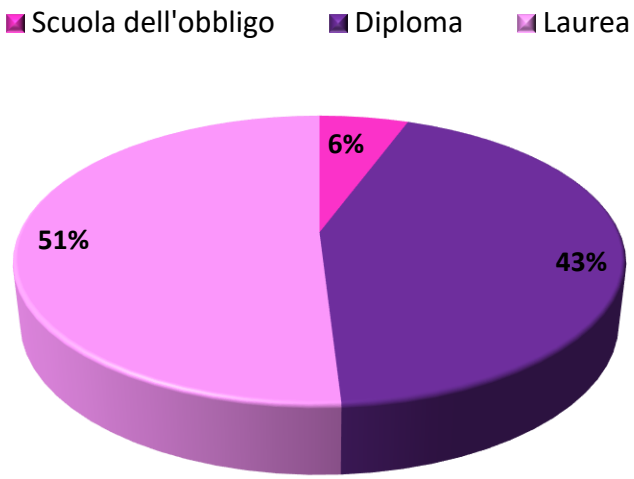


1.2 Organizzazione e personale

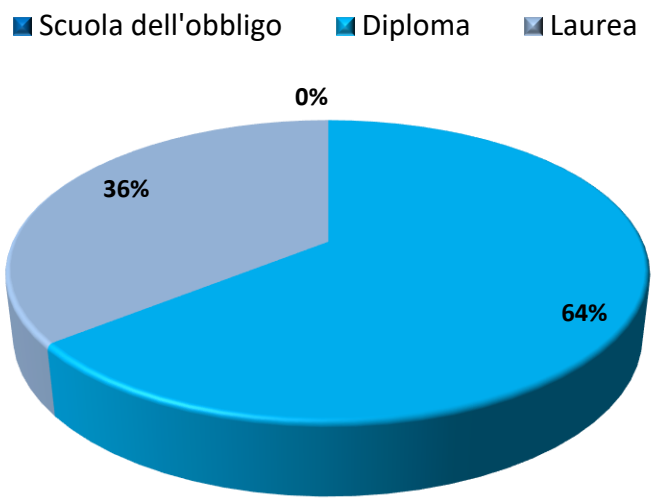
Risorse umane

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	0	0	3	0	3	0
Diploma	15	4	8	14	23	18
Laurea	12	8	15	2	27	10
Totale	27	12	26	16	53	28

Percentuale titoli di studio tra le donne



Percentuale titoli di studio tra gli uomini

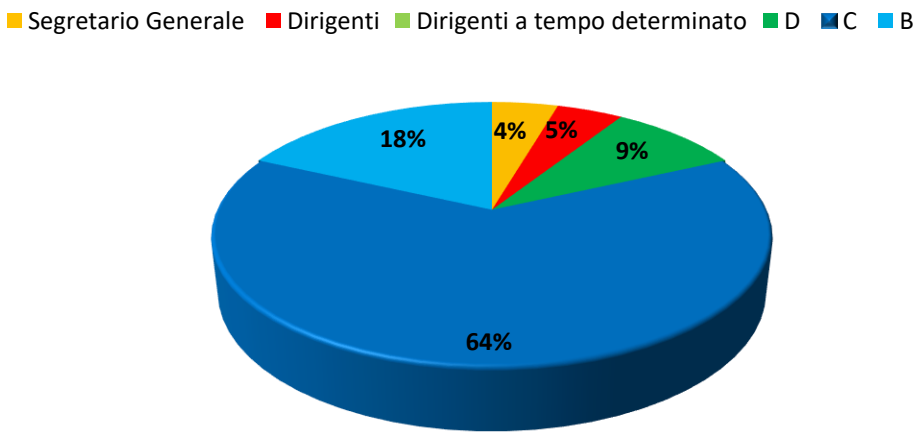


1.2 Organizzazione e personale

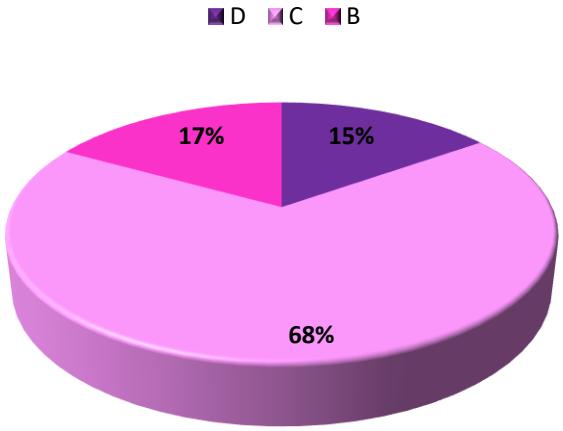
Risorse umane

Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2020)						
Per Categoria	Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Segretario Generale	0	1	0	0	0	1
Dirigenti	0	0	0	1	0	1
Dirigenti a tempo determinato	0	0	0	0	0	0
D	3	1	6	1	9	2
C	21	8	19	6	40	14
B	3	2	7	2	10	4
A	0	0	0	0	0	0
Totale	27	12	32	10	59	22

Personale maschile per categoria



Personale femminile 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 Ananlisi 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'acceditamento 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, 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.

Iniziativa	Tipologia	Settore	Data	In partnership
Biobeurs	Fiera	Agroalimentare bio	Den Bosch, 12-13 gennaio	ICE
Wine Paris	Fiera	Vitivinicolo	Parigi, 14-16 febbraio	ICE
Biofach	Fiera	Agroalimentare bio	Norimberga, 15-18 febbraio	ICE
Hong Kong International Jewellery Show	Fiera	Gioielleria	Hong Kong, 3-7 marzo	ICE
Borsa Vini Paesi Bassi	Workshop	Vitivinicolo	Amsterdam maggio	ICE
Borsa Vini Scandinavia	Workshop	Vitivinicolo	Copenhagen	ICE
Mostra autonoma della Gioielleria in Europa	Workshop	Gioielleria	Europa, luglio	ICE
Wine to Asia	Fiera	Vitivinicolo	Shenzen, agosto	ICE
JIS MIAMI	Fiera	Gioielleria	Miami, 30 sett.-ott 3	ICE
Borsa vini Polonia	Workshop	Vitivinicolo	Varsavia, ottobre	ICE
Sial Parigi	Fiera	Agroalimentare	, 9-13 ottobre	ICE
Grandi Degustazioni di Vini in Canada West	Workshop	Vitivinicolo	Vancouver e Calgary, ottobre	ICE
Grandi Degustazioni di Vini in Canada East	Workshop	Vitivinicolo	Toronto e Montreal, novembre	ICE
Borsa Vini Giappone	Workshop	Vitivinicolo	Tokyo, novembre	ICE
Borsa Vini UK	Workshop	Vitivinicolo	Londra, novembre	ICE
Borsa Vini Vietnam	Workshop	Vitivinicolo	Hochiminh, novembre	ICE

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 .

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

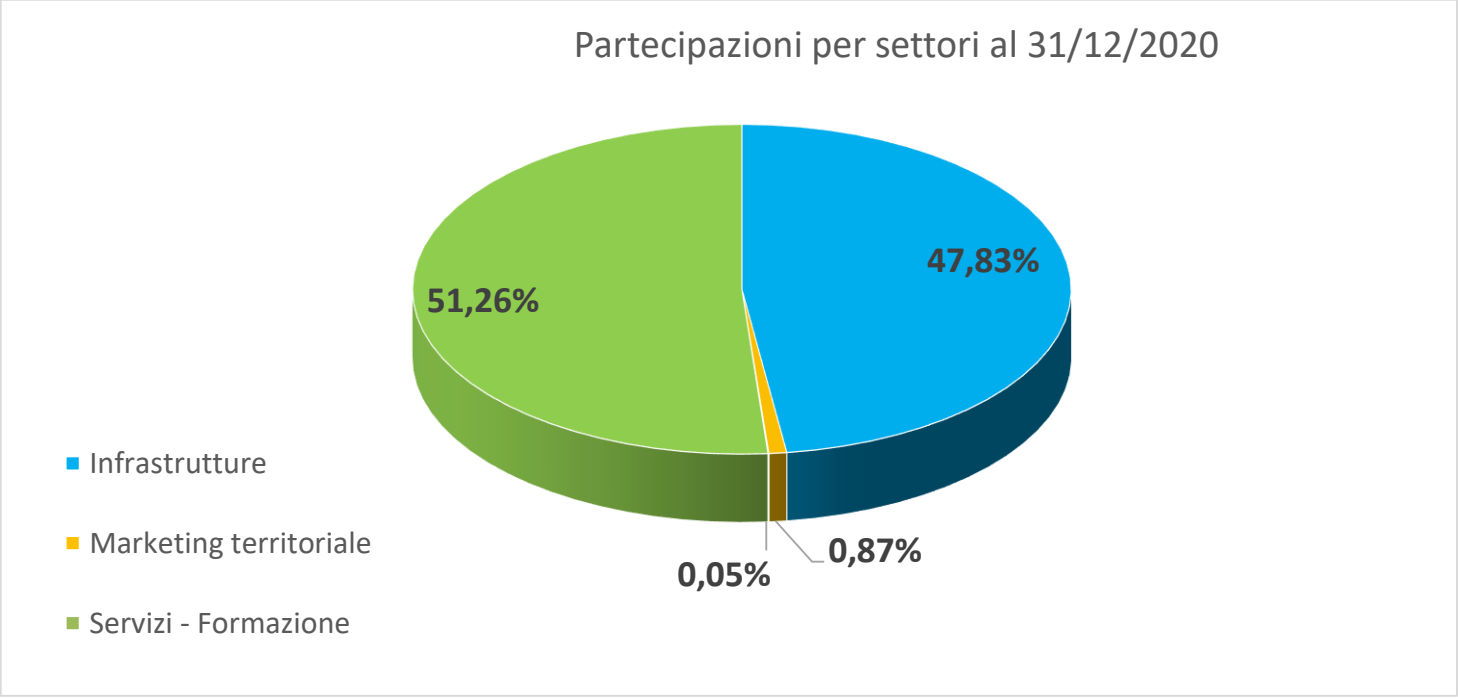
Il Sistema delle partecipazioni

Settore di attività	Denominazione Società	Capitale sociale al 31/12/2020	% partecipazione CCIAA	Valore partecipazione al 31/12/2020
Settore fieristico/Internazionalizzazione	Arezzo Fiere e Congressi Srl	36.167.632	18,17	6.680.111,51
	PromoSienArezzo Srl	472.024,00	100	517.193,00
Settore sviluppo locale	Sviluppo Aeroporto Arezzo Srl in liquidazione	110.991,00	12,42	17.295,22
	Trasporti Ferroviari Casentino Scrl in liquidazione	2.355.485,00	6,77	88.535,91
	GAL - Consorzio Appennino Aretino Scrl	78.070,00	10,64	10.479,47
	Patto 2000 Scrl. In liquidazione	55.584,00	20	11.508,68
	Dintec Cons. Inn. Tecnologica Scrl	551.473,00	0,82	3.000,00
Settore sviluppo delle risorse umane	Polo Universitario Aretino Scrl (Fondazione dal 2018)	115.015,00	4,69	3.662,20
Settori vari	Toscana Certificazione Agroalimentare Srl	500.000,00	21,76	147.303,36
	Toscana Piante e Fiori Scrl in liquidazione	132.081,00	1,16	0
	Società consortile energia Toscana Scrl	92.640,00	0,09	73,83
	Finanziaria Senese Sviluppo Spa	16.572.177,00	15,4	7.267.108,06
Società del Sistema Camerale	Borsa Merci Telematica Italiana Scpa	2.387.372,00	0,1	2.382,88
	Retecamere Scrl in liquidazione	242.356,00	0,36	0
	InfoCamere Scpa	17.670.000,00	0,18	62.649,19
	UTC Immobiliare e Servizi Scrl in liquidazione	7.453,00	7,5	0
	Job Camere Srl in liquidazione	----------	0,12	0
	Ic Outsourcing Scrl	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 Scrl (Si-Camera)	4.009.935,00	0,08	3.121,00
	Totali			**15.049.074,00**

1.2 Organizzazione e personale

Il Sistema delle partecipazioni

Settore	Valore partecipazione al 31/12/2020
Infrastrutture	7.197.304,51
Marketing territoriale	130.819,28
Servizi - Formazione	6.783,20
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	7.714.167,01
Totali	15.049.074,00



1.3 Bilancio – Le risorse economiche

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

PREVENTIVO ECONOMICO PER L'ANNO 2022							
VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2021	PREVENTIVO ANNO 2022	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	TOTALE (A+B+C+D)
GESTIONE CORRENTE							
A) Proventi correnti							
1 Diritto Annuale	7.476.353,00	7.410.000,00		6.174.500,00	210.035,00	1.025.465,00	7.410.000,00
2 Diritti di Segreteria	2.880.000,00	2.880.000,00			2.595.400,00	284.600,00	2.880.000,00
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	613.800,00	340.800,00	2.431,00	258.698,00	56.499,00	23.172,00	340.800,00
4 Proventi da gestione di beni e servizi	157.800,00	175.500,00		84.650,00	56.600,00	34.250,00	175.500,00
5 Variazione delle rimanenze							
Totale Proventi Correnti A	11.127.953,00	10.806.300,00	2.431,00	6.517.848,00	2.918.534,00	1.367.487,00	10.806.300,00
B) Oneri Correnti							
6 Personale	-4.102.000,00	-4.137.000,00	-592.812,50	-996.873,00	-2.006.219,50	-541.095,00	-4.137.000,00
7 Funzionamento	-2.829.000,00	-2.812.000,00	-314.001,18	-839.019,96	-1.095.938,84	-563.040,02	-2.812.000,00
8 Interventi Economici	-3.579.285,00	-2.251.000,00	-25.000,00		-196.137,00	-2.029.863,00	-2.251.000,00
9 Ammortamenti e accantonamenti	-2.396.500,00	-2.468.000,00		-2.187.000,00	-47.770,00	-233.230,00	-2.468.000,00
Totale Oneri Correnti B	-12.906.785,00	-11.668.000,00	-931.813,68	-4.022.892,96	-3.346.065,34	-3.367.228,02	-11.668.000,00
Risultato della gestione corrente A-B	-1.778.832,00	-861.700,00	-929.382,68	2.494.955,04	-427.531,34	-1.999.741,02	-861.700,00
C) GESTIONE FINANZIARIA							
10 Proventi Finanziari	22.970,00	5.100,00	552,50	1.395,00	2.272,50	880,00	5.100,00
11 Oneri Finanziari	-200,00	-200,00		-200,00			-200,00
Risultato della gestione finanziaria	22.770,00	4.900,00	552,50	1.195,00	2.272,50	880,00	4.900,00
D) GESTIONE STRAORDINARIA							
12 Proventi straordinari	61.808,00	30.000,00	2.247,30	15.648,96	10.127,70	1.976,04	30.000,00
13 Oneri Straordinari	-17.000,00	-18.000,00	-110,50	-17.259,00	-454,50	-176,00	-18.000,00
Risultato della gestione straordinaria (D)	44.808,00	12.000,00	2.136,80	-1.610,04	9.673,20	1.800,04	12.000,00
RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA							
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale							
15 Svalutazioni attivo patrimoniale	-82.000,00						
Differenze rettifiche attività finanziarie	-82.000,00						
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B-C-D	-1.793.254,00	-844.800,00	-926.693,38	2.494.540,00	-415.585,64	-1.997.060,98	-844.800,00

1.3 Bilancio – Le risorse economiche

La "salute" finanziaria

Per valutare adeguatamente non solo le risorse disponibili per la realizzazione degli interventi programmatici nell'esercizio 2022, quanto il quadro integrato dei valori di bilancio e le relative dinamiche, si rappresentano di seguito, sinteticamente, i valori consuntivi dei bilanci degli ultimi due anni:

VOCI DI ONERI/PROVENTI (dati arrotondati ed espressi in migliaia di euro)	2019	2020
GESTIONE CORRENTE		
A) Proventi correnti	11.675	11.123
B) Oneri correnti	-11.934	-13.558
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)	-259	-2.435
Proventi finanziari	79	99
Oneri finanziari	-	-
C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	79	99
Proventi straordinari	242	205
Oneri straordinari	-140	-53
D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	102	152
Rivalutazione attivo patrimoniale	-	-
Svalutazione attivo patrimoniale	-1	-34
E) DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA	-1	-34
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B +/-C +/-D)	-79	-2.218

1.3 Bilancio – Le risorse economiche

In entrambe le annualità, ai sensi dell'art. 18 – comma 10 – della Legge 580/1993, è stato deliberato l'aumento del 20% del diritto annuale, destinando tali ulteriori risorse al finanziamento di progetti aventi per scopo la promozione dello sviluppo economico e l'organizzazione di servizi alle imprese; l'aumento in questione attenua parzialmente gli effetti dell'art. 28 del D.L. 90/2014 che ha ridotto il diritto annuale, rispetto all'importo determinato per il 2014, del 50% a decorrere dall'esercizio 2017.

Dalla tabella sopra riportata si evince immediatamente il forte aumento del disavanzo 2020 rispetto al 2019. L'entità di tale disavanzo è stato determinato sostanzialmente dalla diminuzione dei proventi correnti del 4,7% (- € 552.563) e dall'incremento delle spese per interventi economici del 79,4%, che sono passati da € 2.316.941,05 del 2019 ad € 4.157.306,36 del 2020 (+ € 1.840.365). Questo incremento si è reso necessario per ottemperare alla mission principale dell'Ente Camerale, ovvero all'esigenza di sostegno straordinario delle attività economiche del territorio, che dai primi mesi del 2020 hanno subito le conseguenze dell'emergenza sanitaria.

Le previsioni per l'esercizio 2022 dovranno necessariamente ancora tenere conto della eccezionalità della situazione economica, in ripresa nel corrente anno 2021 grazie alle progressive e consolidate riaperture, nonché all'abrogazione delle misure di limitazione del movimento delle persone, ma ancora condizionata dall'evoluzione della pandemia, che si riflette sui proventi da diritto annuale, in parte collegati al fatturato (fatturato 2021 per il diritto annuale 2022) e anche all'andamento di iscrizioni e cessazioni delle imprese.

La necessità di sostegno alle imprese per riposizionarsi ai livelli pre-COVID 19 richiederà un significativo impegno dell'Ente camerale, che dovrà peraltro preservare l'equilibrio economico-patrimoniale, inteso come capacità della Camera di mantenere un livello di patrimonio netto in grado di fronteggiare, su base pluriennale, le obbligazioni assunte in esito a disavanzi economici di esercizio conseguiti senza ledere il perseguimento degli scopi istituzionali dell'ente e garantendo un livello di efficienza ed efficacia nella fornitura dei servizi.

Ciò significa che deve essere sempre valutata la compatibilità di un possibile disavanzo economico con l'equilibrio patrimoniale, valutando le conseguenze dell'utilizzo del patrimonio netto disponibile sull'equilibrio economico-patrimoniale in un orizzonte temporale di medio periodo.

1.3 Bilancio – Le risorse economiche

In linea indicativa, salve ulteriori valutazioni strategiche, sopravvenute disposizioni normative o evoluzioni ad oggi non prevedibili dell'andamento economico nazionale ed internazionale, le disponibilità per l'esercizio 2022 possono ad oggi essere stimate negli importi riportati nella seguente tabella, da interpretarsi come quadro economico-patrimoniale in condizioni di pareggio di bilancio, elaborato sulla base delle attuali disposizioni in materia di finanziamento degli enti camerali e di contenimento della spesa pubblica. Gli importi del diritto annuale tengono conto dell'aumento del 20% deliberato dalla Camera per il triennio 2020-2022 ed approvato con D.M. 13.3.2020:

VOCI DI ONERI/PROVENTI (dati arrotondati ed espressi in migliaia di euro)	ANNO 2022
GESTIONE CORRENTE	
A) Proventi correnti	10.810
B) Oneri correnti	-10.827
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)	-17
Proventi finanziari	6
Oneri finanziari	-1
C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	5
Proventi straordinari	30
Oneri straordinari	- 18
D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	12
Rivalutazione attivo patrimoniale	0
Svalutazione attivo patrimoniale	0
E) DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA	0
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B+/-C +/-D-E)	0

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 2020 CCIAA Arezzo-Siena	Media Toscana 2020
Costo medio del personale dipendente	41.299,08	43.805,86
Costo medio della forza lavoro produttiva stabile	50.822,00	51.438,32
Indice equilibrio strutturale	10,01%	3,91%
Equilibrio economico al netto del Fondo di perequazione	120,41%	113,50%
Equilibrio economico della gestione corrente	121,89%	114,23%
Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali	99,36%	94,78%
Incidenza Diritto annuale su Proventi correnti	61,47%	57,57%
Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti	36,36%	37,78%
Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti	26,96%	31,85%
Grado di copertura finanziaria	300,00	220,15
Indice di Liquidità immediata	357,70%	324,71%
Margine di Struttura finanziaria	378,95%	359,64%
Indice di struttura primario	136,48%	136,15%
Indice di struttura secondario	157,77%	150,78%

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

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

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 abitanti per km^2 contro i 69 di Siena).

Le proporzioni osservate in termini di popolazione si riflettono anche nei dati relativi alla consistenza imprenditoriale: nelle due province sono registrate poco più 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 quasi 104mila imprenditori delle due province (Arezzo 55%, Siena 45%) e per gli oltre 200mila addetti alle unità locali (Arezzo 57%, Siena 43%).

Indicatori demografici popolazione ed imprese

Anno	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Popolazione al 1° gennaio							
Arezzo	346.442	345.110	344.738	343.449	342.654	341.766	336.870
Siena	270.285	269.388	268.530	268.010	267.197	266.238	263.526
Densità demografica							
Arezzo	107,2	106,7	106,6	106,2	106,0	105,7	104,2
Siena	70,7	70,5	70,3	70,1	69,9	69,7	69,0
Imprese (al 30 giugno)							
Arezzo	37.948	38.060	37.821	37.539	37.417	37.164	36.900
Siena	28.947	29.026	28.757	28.577	28.398	28.190	28.124
Unità locali (al 30 giugno)							
Arezzo	45.285	45.577	45.454	45.338	45.359	45.133	44.961
Siena	37.209	37.325	37.136	37.038	36.942	36.766	36.786
Addetti Unità Locali (al 30 giugno)							
Arezzo	103.671	107.934	110.641	113.199	117.617	118.976	113.327
Siena	80.514	82.219	85.299	87.549	91.227	93.974	87.002
Imprenditori (al 30 giugno)							
Arezzo	59.777	59.527	58.674	58.104	57.712	57.473	57.062
Siena	49.218	48.829	48.215	47.769	47.253	46.937	46.680

Indicatori economici:
valore aggiunto complessivo e pro-capite

	Valore aggiunto		Valore agg. pro-capite	
	Arezzo	Siena	Arezzo	Siena
2014	8.470	7.301	24.481,9	27.110,3
2015	8.330	7.331	24.149,2	27.271,1
2016	8.145	7.573	23.775,4	28.212,5
2017	8.589	7.551	25.111,1	28.157,5
2018	8.824	7.678	25.693,2	28.999,3
2019	8.965	7.787	26.029,4	29.714,3
2020	8.248	7.140	24.483,3	27.095,7

Il divario fra le due province si riduce in termini di ricchezza prodotta: nell'Area Vasta viene generato nel 2020 un valore aggiunto complessivo di circa 15,4 miliardi di euro, con Arezzo che contribuisce per il 53,6% e Siena per il restante 46,4%. Grazie alla presenza di attività a maggior valore aggiunto, il reddito pro-capite di Siena (€ 27.096) è comunque superiore rispetto a quello di Arezzo (€ 24.483).

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 (68,2% contro il 67%), di attività (73% invece del 72,5%) e di disoccupazione (6,5% invece del 7,5%).

Tassi caratteristici del mercato del lavoro. Anni 2015-2020

	Tasso occupazione*		Tasso attività*		Tasso disoccupazione**	
	Arezzo	Siena	Arezzo	Siena	Arezzo	Siena
2015	64,0	66,9	71.4	74,5	10,3	9,9
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
2020	67,0	68,2	72,5	73,0	7,5	6,5

*: 15-64anni **: 15 anni e più

I dati del SIL (Sistema Informativo del Lavoro) della Regione Toscana ci permettono di dare una fotografia aggiornata sull'andamento del mercato del lavoro visto dal punto di vista dei Centri per l'Impiego. Dopo la flessione registrata nella prima metà dello scorso anno (-28,6%, Arezzo, -33,1% Siena), nel primo semestre 2021 si è assistito ad una robusta ripresa degli avviamenti al lavoro che si è attestata a +26,2% in provincia di Arezzo e a +27,2% in quella di Siena. Parallelamente, anche se su livelli inferiori, sono aumentati anche i flussi di ingresso in disoccupazione: +11,7% ad Arezzo e +13,8% a Siena.

2. Analisi del contesto esterno

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

L'evoluzione della struttura imprenditoriale

Il sistema delle imprese iscritte alla Camera di Commercio a metà 2021 per il momento ha subito conseguenze relativamente limitate dalla crisi economica che sta attraversando il territorio: nel periodo 30 giugno 2020-2021 si è registrata una diminuzione dello 0,7% del numero delle imprese che ha interessato in misura lievemente più rilevante la provincia di Arezzo.
Il complesso delle localizzazioni d'impresa (81.747) si è ridotto in misura inferiore: la flessione si è attestata a -0,2% quale risultante di una flessione dello 0,4% in provincia di Arezzo ed una crescita dello 0,1% in quella di Siena.
I dodici mesi presi in esame, fra i più critici per l'economia locale e nazionale, hanno lasciato un segno a livello occupazionale: gli addetti delle localizzazioni aziendali del complesso delle due province sono infatti diminuiti del 5,9% attestandosi a 200.329 unità. Sensibili le differenze fra i due territori: ad Arezzo la flessione ha toccato il -4,7% mentre a Siena si è spinta a -7,4%.

Imprese registrate per forma giuridica

	Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
Forma Giuridica	2°trim. 2021	Var% su 2020	2°trim. 2021	Var% su 2020	2°trim. 2021	Var% su 2020
Società di capitale	10.456	-1,4%	7.635	+3,0%	18.091	+0,4%
Società di persone	6.325	-1,3%	5.980	-1,7%	12.305	-1,5%
Imprese individuali	19.278	-0,2%	13.714	-1,4%	32.992	-0,7%
Altre forme	841	-0,2%	795	+1,8%	1.636	+0,7%
Totale	36.900	-0,7%	28.124	-0,2%	65.024	-0,5%

Crescono le società di capitale (+0,4%) e le altre forme (+0,7%) mentre sono in flessione sia le società di persone (-1,5%) che le imprese individuali (-0,7%).
Le imprese artigiane perdono nel complesso dell'area vasta un totale di 160 aziende in termini assoluti, facendo registrare una contrazione dell'1% in termini percentuali.

2. Analisi del contesto esterno

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

I settori di attività

A livello di settori di attività, i principali raggruppamenti presentano tutti il segno negativo: manifatturiero -2,0% (-2,3% Arezzo e -1,4% Siena), Costruzioni -0,2% (+0,6% Arezzo e -1,2% Siena), commercio -1,3% (-1,5% Arezzo e -0,9% Siena), trasporti -2,2% (-3,2% Arezzo e -0,9% Siena), servizi di alloggio e ristorazione -0,1% (-0,6% Arezzo e +0,3% Siena).

Solo all'interno del vasto comparto dei servizi si possono individuare alcuni segni positivi: servizi di informazione e comunicazione +3,5% (+3,3% Arezzo e +3,9% Siena), attività finanziarie ed assicurative +3,1% (+2,4% Arezzo e +3,9% Siena), attività professionali, scientifiche e tecniche +3,5% (+4,4% Arezzo e +2,3% Siena), servizi alle imprese +2,9% (+2,1% Arezzo e +4,0% Siena), sanità e assistenza sociale +2,7% (+1,1% Arezzo e +5,0% Siena) e attività artistiche, sportive e di intrattenimento +0,9% (-0,2% Arezzo e +2,4% Siena).

Imprese registrate per settore di attività

	Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
Forma Giuridica	2°trim. 2021	Var% su 2020	2°trim. 2021	Var% su 2020	2°trim. 2021	Var% su 2020
A Agricoltura	5.679	-1,5%	5.457	-1,2%	11.136	-1,4%
B Estrazione da cave..	25	-10,7%	30	0,0%	55	-5,2%
C Attività manifatturiere	5.216	-2,3%	2.325	-1,4%	7.541	-2,0%
D Forn. en. elettrica, gas..	115	5,5%	30	0,0%	145	4,3%
E Forn. acqua; gest. rifiuti	67	4,7%	43	0,0%	110	2,8%
F Costruzioni	5.485	0,6%	3.733	-1,2%	9.218	-0,2%
G Commercio	7.928	-1,5%	5.488	-0,9%	13.416	-1,3%
H Trasporto e magazzinaggio	631	-3,2%	552	-0,9%	1.183	-2,2%
I Serv. alloggio e ristorazione	2.581	-0,6%	2.956	0,3%	5.537	-0,1%
J Serv. Informaz.ne e comunicaz.	695	3,3%	510	3,9%	1.205	3,5%
K Attività finanziarie e assicurative	767	2,4%	632	3,9%	1.399	3,1%
L Attività immobiliari	2.005	-0,4%	1.847	0,0%	3.852	-0,2%
M Att. Profess.li e tecniche	1.099	4,4%	803	2,3%	1.902	3,5%
N Noleggio, ag. viaggio, servizi supporto imprese	940	2,1%	813	4,0%	1.753	2,9%
P Istruzione	138	-1,4%	110	-2,7%	248	-2,0%
Q Sanità e assistenza sociale	176	1,1%	126	5,0%	302	2,7%
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	480	-0,2%	377	2,4%	857	0,9%
S Altre attività di servizi	1.567	0,1%	1.150	-0,3%	2.717	-0,1%
X Imprese non classificate	1.306	-2,0%	1.142	2,1%	2.448	-0,1%
Totale	36.900	-0,7%	28.124	-0,2%	65.024	-0,5%

2. Analisi del contesto esterno

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

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 2020, evidenziavano per l'area vasta più di 13,4 miliardi di export riferibili per l'85% alla provincia di Arezzo e per il restante 15% a quella di Siena. Situazione simile sia a livello di importazioni: Arezzo copre il 95% e Siena il 5%.
Gli ultimi dati disponibili riguardo gli scambi commerciali, quelli relativi al primo semestre del 2021, mostrano in modo chiaro ed incontrovertibile che già dall'inizio dell'anno è iniziato il recupero delle perdite subite lo scorso anno: nel primo semestre le esportazioni sono infatti aumentate a livello di area vasta del 21,2% con un picco del 39,7% nel secondo trimestre.

Le principali voci dell'export aretino

Come sempre, la principale voce dell'export, i metalli preziosi, influenza fortemente l'andamento complessivo della provincia: nella prima metà del 2021 le esportazioni si sono attestate a oltre 2,85 miliardi di euro, sostanzialmente in linea con il dato dello scorso anno (-0,5%) ma ben al di sopra del livello pre-pandemia (+76,5%).

Il prezzo dell'oro in questo caso ha giocato un ruolo tutto sommato trascurabile nell'ultimo anno (+0,2%), ma non altrettanto nel confronto con il 2019 (+29,6%).

Il comparto della gioielleria e oreficeria con una rilevante crescita di circa il 111% non solo recupera le pesanti perdite subite lo scorso anno (-46,5%) ma si porta di un 12,8% oltre il valore fatto registrare nel 2019. Considerando, però, la variazione del prezzo dell'oro, probabilmente potrebbero non essere stati completamente recuperati i livelli pre-pandemia.

Il comparto della moda nel secondo trimestre (-24,5%) interrompe il percorso di recupero avviato nella seconda parte del 2020 e proseguito anche nel primo trimestre del 2021, chiudendo il semestre sostanzialmente sugli stessi livelli del 2020 (+0,4%), ancora lontano dai livelli precedenti la pandemia (-26,7%). La tendenza coinvolge praticamente tutte le specializzazioni produttive: tessile (+4,5% sul 2020 e -40% sul 2019), abbigliamento (+7,4% sul 2020 e -13,9% sul 2019), pelletteria (-10,1% sul 2020 e -29% sul 2019) e alle calzature (+2,5% sul 2020 e -40,7% sul 2019).

Le principali voci dell'export senese

Il primo settore in termini quantitativi è quello degli autoveicoli (camper) che si è attestato ad oltre 380 milioni di vendite all'estero, con una variazione percentuale sul 2020 del +103,8% che recupera abbondantemente le perdite dello stesso periodo dello scorso anno.
Segue poi da vicino il comparto farmaceutico che si attesta a 358 milioni di esportazioni e cresce del 59,7% in termini relativi, continuando la positiva tendenza evidenziata lo scorso anno.
Le bevande (vino) presentano nella prima metà dell'anno un fatturato estero di oltre 216 milioni, in crescita del 36,3% rispetto al 2020.
I macchinari registrano esportazioni per circa 93 milioni di euro, mettendo a segno una crescita del 43,6% che va a recuperare esattamente le perdite dello scorso anno.
Infine, le esportazioni di prodotti alimentari si attestano a quasi 66 milioni di euro, con un incremento del 9% sul 2020.

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.

Con la legge di conversione del decreto rilancio n. 77 del 17 luglio 2020, poi, è stato introdotto un nuovo documento, il POLA, ovvero il Piano organizzativo del lavoro agile, che è stato adottato nel gennaio 2021. Il legislatore aveva inquadrato il Pola dentro la sezione del Piano della Performance, prevedendo così che entro il 31 gennaio di ogni anno, insieme al Piano dovesse essere approvato anche il suddetto documento.

Nel corso del 2021, con il D.L. 80/2021, è stato introdotto un ulteriore documento, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) che sarà chiamato a definire, su base triennale e con aggiornamento annuale, diversi profili di interesse dell'attività e dell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni e dovrà essere adottato entro il 31 gennaio, pubblicato ogni anno sul sito dell'ente e inviato al Dipartimento della funzione pubblica.

La finalità del nuovo Piano dovrà assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, nel rispetto del d.lgs. 150/2009 e della legge 190/2012.

3. 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:

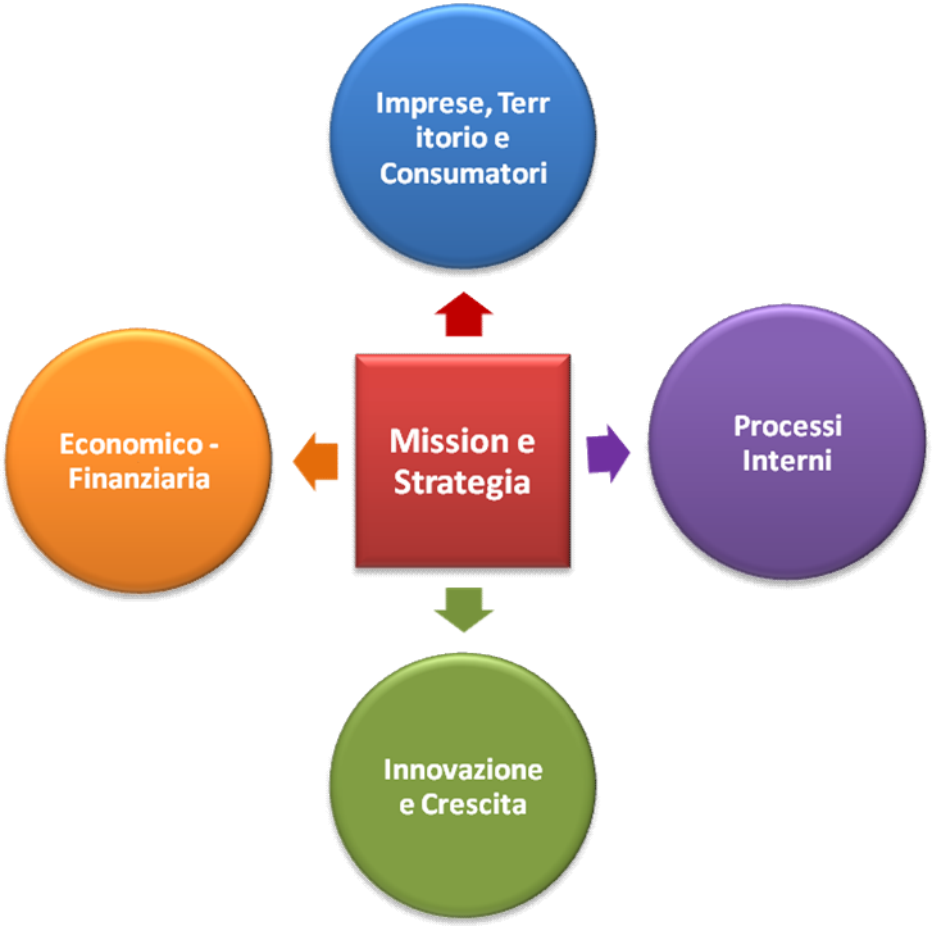
1) Uno ***specifico risultato atteso*** (relativo anche all'attività ordinaria)
2) Riferito ad un ***arco temporale*** predeterminato
3) Assegnato ad un ***responsabile***
4) Il cui ***conseguimento sia verificabile*** in base a specifici criteri di misurazione/valutazione

3. 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. 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 2022, 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 2022 in obiettivi strategici, programmi di azione, progetti ed iniziative dalla "Relazione Previsionale e Programmatica per l'esercizio 2022".

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. Albero della performance

Di seguito la **Mappa Strategica** della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, che evidenza le **relazioni esistenti** tra **Vision**, **Aree Strategiche** ed **Obiettivi Strategici**. La Camera di Commercio si è candidata ad assumere un ruolo decisivo nello sviluppo economico e sociale del territorio di competenza, supportando le imprese nell'accrescimento della loro competitività sui mercati, aprendosi verso le innovazioni organizzative e tecnologiche e valorizzando le risorse endogene del territorio medesimo, caratterizzando con valore aggiunto il peso di una presenza attiva nei campi della formazione, della promozione, del marketing territoriale, della comunicazione, dell'internazionalizzazione, del sostegno all'innovazione tecnologica ed alla ricerca.

	1 - La CCIAA al servizio delle imprese ed a tutela dei consumatori	2 - La CCIAA per lo sviluppo economico e culturale dell'Area vasta
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.

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

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'82% e quello regionale pari al 89%. Si prevede poi una media di 2,5 giorni per la lavorazione delle stesse pratiche al netto delle sospensioni, contro una media nazionale di 4,08 ed una regionale di 2,92. Anche per il 2022 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 quattro eventi di informazione e promozione del servizio di riconoscimento da remoto per il rilascio dei dispositivi di firma digitale. 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 2020**	**2022**	**2023**	**2024**
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)	1,2	2,5	2,5	2,4
Cancellazioni effettuate/cancellazioni indicate nel report (aggiornamento Registro Imprese DPR 247/2004)	98%	95%	96%	97%
Cancellazioni effettuate/cancellazioni indicate nel report (aggiornamento Registro Imprese ex art.2490 C.C.)	100%	95%	96%	97%
Servizio di riconoscimento da remoto per il rilascio dei dispositivi di firma digitale: azioni informative e promozione del servizio	2	4	4	4
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	3,93	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.

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

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.
Nello specifico, nell'ambito della metrologia legale, verranno effettuate le seguenti attività:
vigilanza del mercato sugli strumenti di misura soggetti alla normativa nazionale ed europea (art. 6, D.M. n. 93/2017), con particolare riferimento a settori di particolare interesse: contatori di acqua, contatori di energia elettrica attiva e contatori di gas, vigilanza sui preimballaggi CEE e nazionali (DPR n. 391/80 - L. 690/78 e L. 614/76), con particolare riferimento ai prodotti alimentari, controlli casuali sugli strumenti in servizio (art. 5 del DM n. 93/2017), vigilanza nel settore del tachigrafo (Regolamento UE n. 165/2014; D.M. 361/2003; D.M. 10/08/2007).

Imprese, Territorio e Consumatori				
2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile	**valori 2020**	**2022**	**2023**	**2024**
Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza reperibili	100%	100%	100%	100%
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	4,69	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5
Ordinanze ingiunzione emesse/ordinanze ingiunzione previste nel report	95%	95%	95%	95%
Realizzazione attività concordate nel Protocollo d'intesa sottoscritto con il MISE - UTC	100%	100%	100%	100%
Realizzazione programma di vigilanza e controllo su strumenti di misura (utility meters), preimballaggi e centri tecnici tachigrafi analogici: n. di ispezioni realizzate/ n. ispezioni pianificate (PIRA)	da attivare	100%	100%	100%

3.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

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 stanziate, dietro un utilizzo risorse del 98% nel 2020. La programmazione in materia di internazionalizzazione si prefigge di utilizzare almeno il 70% delle risorse stanziate. 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 2020**	**2022**	**2023**	**2024**
Operatività PID ed espletamento Bando di agevolazione: Risorse utilizzate/ risorse stanziate (PIRA)	98%	95%	95%	95%
Utilizzo risorse stanziate in tema di internazionalizzazione per bandi rivolti alle imprese: Risorse utilizzate/ risorse stanziate (PIRA)	83%	70%	70%	70%
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	4,6	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5

3.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.

La promozione del turismo e la valorizzazione del patrimonio culturale costituiscono competenze fondamentali sancite dalla riforma del sistema camerale. Nello specifico ci si prefigge l'obiettivo di utilizzo delle risorse pari al 70%. E' poi prevista, come per il 2021, la realizzazione di 6 iniziative nel territorio dell'Area vasta per promuovere l'offerta turistica, fortemente condizionata dallo stato di emergenza sanitaria degli ultimi due anni. Anche in questo caso si procederà ad indagini di customer satisfaction con l'obiettivo di raggiungere un gradimento medio pari o superiore al 70%.

Imprese, Territorio e Consumatori				
4. Un territorio attrattivo ed integrato	**valori 2020**	**2022**	**2023**	**2024**
Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo in partnership con Enti locali ed altri soggetti: Risorse utilizzate/ risorse stanziate (PIRA)	73%	70%	70%	70%
Promozione e sviluppo dell'offerta turistica dell'Area Vasta: n. iniziative realizzate nell'anno	11	6	6	6
Attività di coordinamento e coinvolgimento Associazioni di categoria: n. di incontri	da attivare	3	3	3
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	4,0	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 2021. 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 2020**	**2022**	**2023**	**2024**
Strutturazione percorsi di alternanza e bando agevolazione per le imprese: Risorse utilizzate/ risorse stanziate (PIRA)	99%	95%	95%	95%
Imprese destinatarie di contributo come da bando dei percorsi di alternanza	46	≥ 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
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 e l'avvio delle procedure volte alla certificazione di qualità della sede di Siena. Si prevede poi la realizzazione degli obiettivi individuati nel piano triennale delle azioni positive volto a favorire il benessere organizzativo, anche tramite il nuovo programma di obiettivi del CUG e la realizzazione di un piano formativo che coinvolga tutto il personale. Si continuerà a monitorare l'utilizzo del nuovo sito camerale da parte degli stakeholder ed al consolidamento dell'apprezzamento dell'utenza. Sul versante economico-finanziario si continuerà a monitorare la spesa de 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 viene mantenuto il collegamento tra il Piano della Performance e l'obiettivo riguardante il lavoro agile. Procedendo ad una analisi delle condizioni di partenza, ad oggi, dell'attuazione delle misure per il lavoro agile, il buon livello raggiunto dall'Ente nel corso del 2020 è stato consolidato nel corso di tutto l'anno 2021. Per l'anno 2022 quindi si continuerà a monitorare il volume del lavoro agile predisponendo almeno 3 report generali per Servizio su tale tipologia di prestazione.

3.1 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici.

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

Processi Interni				
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	**valori 2020**	**2022**	**2023**	**2024**
Consolidamento tempi di pagamento fatture: data pagamento - data protocollo in entrata (PIRA)	11,97	< 30	< 29	< 28
n° reclami pervenuti all'Ente	0	< 3	< 3	< 3
Esito controlli per Certificazione Qualità sede di Arezzo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Report periodici lavoro agile per Servizio	attivato nel 2021	3	3	3
Unità personale al 31/12/2022*1.000/imprese attive al 31/12/2022 (comprese unità locali) (PIRA)	1,26	< 1,4	< 1,4	< 1,4
Innovazione e Crescita				
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	**valori 2020**	**2022**	**2023**	**2024**
CUG: Realizzazione obiettivi/azioni individuati nel Piano Triennale 2022-2024	da attivare	2	2	2
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	1,49	≥1	≥1	≥1
Monitoraggio del Piano Anticorruzione	28/06/2020	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024
Relazione finale Piano Anticorruzione	17/12/2020	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Controllo sull'attuazione del Piano Anticorruzione con cadenza quadrimestrale	da attivare	3	3	3
Aggiornamento POLA	da attivare	30/04/2022	30/04/2023	30/04/2024
Predisposizione di un progetto formativo che coinvolga tutto il personale	da attivare	2	2	2
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 2020**	**2022**	**2023**	**2024**
Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale	72,90%	> 65%	> 65%	> 65%
Equilibrio strutturale	10,01%	≥ 7%	≥ 7,2%	≥ 7,2%
Indice di liquidità	357,7%	≥ 300%	≥ 300%	≥ 300%
Capacità di generare proventi	7,17	≥ 5	≥ 5	≥ 5

3.2 Pianificazione annuale. Gli obiettivi operativi: Area 1 – Affari Generali e Istituzionali - Informazione economica - URP - Orientamento al lavoro e alle professioni

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

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 incazioni sull'andamento dell'occupazione del territorio	**Diffuzione banca dati excelsior**	Realizzazione di report su dati excelsior	4
Realizzazione e presentazione di report sistematici sull'andamento economico	**Redazione comunicati stampa e report sull'andamento dell'economia locale**	Pubblicazione di report economico statistici	2
		Elaborazione di report e/o materiale statistico per convegni e seminari	12
	Giornata dell'economia 2021 e Siena/Arezzo 2030	Partecipazione gruppi di lavoro	≥ 80%
		Elaborazione materiale statistico	30/09/2022
		Presentazione volume	31/10/2022
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 stanziate (PIRA)	95%
	Incontri con stakeholder per la diffusione iniziative in tema di creazione avvio d'impresa e percorsi per l'orientamento	Organizzazione incontri sulle tematiche della formazione ed orientamento	4
		Organizzare una serie di INIZIATIVE/INCONTRI/SEMINARI (anche 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 e Istituzionali - Informazione economica - URP - Orientamento al lavoro e alle professioni

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	**Obiettivi Operativi**	**Indicatori**	**Target**
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	**Monitoraggio programma GDEL**	Verifica nuove release del programma dopo passaggio da Camera Pilota	30/06/2022
		Incontri con Infocamere	4
	Razionalizzazione archivio cartaceo	Sessioni di scarto d'archivio sottoposte a nulla osta Soprintendenza	2
		Razionalizzazione archivio seminterrato sede Arezzo	30/06/2022
	Monitoraggio programma Gedoc	Verifica del corretto funzionamento del programma Gedoc a seguito della migrazione al nuovo piano di classificazione e di conservazione	30/06/2022
		Aggiornamento rubrica programma Gedoc	31/12/2022
	Ottimizzazione comunicazione con organi	Creazione archivio provvedimenti giunta e consiglio dal 12.11.2018 per consultazione degli amministratori	31/12/2022

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 perfomance di Ente e individuale**	Relazione della Performance 2021	30/06/2022
Sistemi di monitoraggio e controllo gestionale dell'Ente	**Partecipazione al progetto Pareto**	Consegna dati per la mappatura dei processi 2021	30/09/2022
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	**Sviluppo azioni comunicative dell'Ente**	Piano di comunicazione integrato: realizzazione programma	31/12/2022
	Customer Satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza	Livello di soddisfazione del sito camerale	Buono
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	**Sviluppo azioni comunicative dell'Ente**	Piano di comunicazione integrato: realizzazione programma	31/12/2022
	Implementazione del notiziario camerale	Invio all'ufficio comunicazione del report mensile con i principali eventi camerali per il notiziario	12
	Aggiornamento costante del sito camerale	aggiornamenti del sito internet per gli uffici di competenza del servizio	31/12/2022

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

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

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	**Consulta territoriale per la Regolazione del Mercato**	Organizzazione riunioni della consulta	2
		Pubblicazione di materiale di interesse consumeristico sul sito camerale	3
Dotare la Camera di Commercio di Arezzo - Siena di un servizio per la Composizione Negoziata della Crisi di impresa - Dl 118/2021	**Operatività servizio composizione negoziata per la crisi d'impresa**	Servizio relativo alla composizione negoziata della crisi di impresa ai sensi DL 118/2021 - definizione di una prassi operativa ed organizzativa consolidata - revisione ed adozione Regolamento - tipo proposto da Unioncamere	31/12/2022
Potenziamento e rilancio dei servizi di mediazione e di arbitrato	**Programma GEDOC – implementazione fascicoli informatici mediazione mediante inserimento dei verbali di mediazione**	Implementazione fascicolo virtuale dei verbali di mediazione anno 2021	100%
	promozione del servizio di arbitrato	Predisposizione e pubblicizzazione di varie tipologie di clausole - compromissorie tipo	5
	Promozione del servizio di mediazione	Pubblicizzazione del servizio di mediazione sui principali canali social della Camera di Commercio	3
Correttezza dei rapporti economici tra imprese e tra imprese e consumatori-utenti	**trasparenza e completezza di informazioni nei confronti dell'utenza dell'Ufficio Protesti**	Redazione di una guida completa sui titoli di credito, sistemi di informazione creditizia, modalità e tempi di cancellazione dei protesti e divulgazione tra gli utenti CCIAA	31/12/2022
	Rinnovo marchi in scadenza anno 2022 - comunicazione ed assistenza agli utenti	Ricognizione sistematica dei marchi registrati con domanda depositata nell'anno 2012	31/03/2022
		Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza reperibili	100%
	Emissione di ordinanze ingiunzione – obiettivo numerico	Redazione report su ordinanze ingiunzione da emettere	28/02/2022
		Ordinanze ingiunzione emesse/ordinanze ingiunzione previste nel report	95%

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

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	**Obiettivi Operativi**	**Indicatori**	**Target**
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	**Ricognizione beni mobili ed adempimenti conseguenti**	Adozione provvedimenti di cancellazione dall'inventario	31/12/2022
	Consolidamento tempi di pagamento fatture	Data pagamento - data protocollo in entrata (PIRA)	< 30
		Fatture pagate entro 30 gioni / fatture pervenute	90%
Collaborazione per gli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs 219/2016	**Miglioramento delle procedure e consolidamento delle attività nelle due sedi**	Incontri gruppo di lavoro	4

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**	Invio all'Ufficio Comunicazione di pubblicazioni o inserimenti di materiale informativo sul sito camerale	≥ 10
		Ottimizzazione contenuti e aggiornamento sezione "Amministrazione trasparente - Bandi di gara e contratti"	31/12/2022
Ottimizzazione 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	31/03/2022
		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**
Incremento delle risorse a disposizione dell'Ente	**Gestione della fatturazione attiva**	report su invio azioni per ottimizzazione riscossione fatture commerciali	2
	Presidio riscossione diritto annuale	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale	> 70%
		Trasmissione ad Infocamere della richiesta di emissione di ruolo per diritto annuale 2019	31/12/2022
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 (31.12.2021) ai fini dell'aggiornamento del preventivo 2022 della Camera e/o del preconsuntivo 2022	30/09/2022

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

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

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	6
	Stampa in Azienda dei certificati di origine	Imprese abilitate al servizio/richieste pervenute	100%
		Report su digitalizzazione Carnet Ata	31/12/2022
	Servizio di riconoscimento da remoto per il rilascio dei dispositivi di firma digitale	Azioni informative e promozione del servizio	4
	Disposizioni per favorire l'utilizzo della pec tra imprese , PA e professionisti	Report sulla situazione delle imprese di Arezzo - Siena	30/04/2022
Valorizzazione del patrimonio informativo delle banche dati camerali	**Incremento parametri operativi servizio R.I.**	Media dei tempi di lavorazione e sospensione pratiche telematiche al netto delle sospensioni	2,5
		Pratiche evase entro 5 gg / totale pratiche telematiche	95%
	Pulizia ed aggiornamento della Banca dati Registro Imprese	Report su cancellazioni da effettuate per aggiornamento Registro Imprese ex art. 247/2004	28/02/2022
		Cancellazioni effettuate/cancellazioni indicate nel report	95%
		Report su cancellazioni da effettuate per aggiornamento Registro Imprese ex art.2490 C.C.	28/02/2022
		Cancellazioni effettuate/cancellazioni indicate nel report	95%
		Report su cancellazioni per aggiornamento Registro Imprese ex art.40 DL 76/2020	28/02/2022
		Pulizia degli elenchi estratti da Cruscotto	30/04/2022
		Avvio procedure di cancellazione per le posizioni individuate	50%
	Garantire la completezza di informazione del Registro Imprese	Smaltimento campagna bilanci	95%
		Azione di sollecito del deposito dei bilanci	31/12/2022
	Verifica dinamica dei requisiti degli agenti e rappresentanti di commercio e degli agenti di affari in mediazione	Elenco delle posizioni presenti in Cruscotto verificati/totale posizioni presenti in cruscotto	90%

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

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

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 deli 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
	Realizzazione programma di vigilanza e controllo su strumenti di misura (utility meters), preimballaggi e centri tecnici tachigrafi analogici	N. di ispezioni realizzate/ n. ispezioni pianificate (PIRA)	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
	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%
	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)	N. controlli effettuati/n. controlli richiesti	100%
Marchio Vivi Oro	**Procedure per l'Avvio del Marchio Vivi Oro**	Predisposiozione modulistica per l'avvio del Marchio Vivi Oro	28/02/2022
	Promozione del Marchio Vivi Oro	Iniziative promozionali per L'avvio del marchio Vivi Oro	2

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. 2022 smaltite / sanzioni accertate	90%
Collaborazione per gli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs 219/2016	**Miglioramento delle procedure e consolidamento delle attività nelle due sedi**	Incontri gruppo di lavoro	4
Innovazione e Crescita			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	**Obiettivi Operativi**	**Indicatori**	**Target**
Ottimizzazione della gestione dell'Ente ai fini del miglioramento dei servizi per gli stakeholder	**Customer Satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza**	Impostazione scheda di rilevazione Customer Satisfaction sul rispetto delle aspettative dell'utenza	31/03/2022
		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

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

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 stanziate (PIRA)	95%
		Organizzazione seminari su tematiche del digitale	8
Gestione interventi sull'internazionalizzazione a valere sulla maggiorazione del 20%	**Utilizzo risorse stanziate in tema di internazionalizzazione per bandi rivolti alle imprese**	Risorse utilizzate/ risorse stanziate (PIRA)	70%
		Pubblicazione Bando Export	30/04/2022
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: turismo-patrimonio culturale e marketing territoriale			
Programmi di Intervento	**Obiettivi Operativi**	**Indicatori**	**Target**
Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo	**Iniziative e progetti di promozione turistica in partnership con Enti locali ed altri soggetti**	Risorse utilizzate/ risorse stanziate (PIRA)	70%
La tutela e la promozione delle tipicità	**Promozione e sviluppo dell'offerta turistica dell'Area Vasta**	n. iniziative realizzate nell'anno	6
	Attività in collaborazione con gli Enti competenti all'interno del progetto coordinato da Unioncamere	Realizzazione progetto "Vetrina Toscana"	31/12/2022
	Sviluppo di progetti promozione delle tipicità (Vinitaly, Wine e Siena, BuyFood, BuyWine)	Realizzazione iniziative	4
	Polo eccellenza Comunità del Cibo della Valdichiana	Attività di coordinamento e coinvolgimento Associazioni di categoria: n. di incontri	3
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	5

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**
Interventi funzionali al miglioramento della produttività delle risorse umane	**implementazione di un sistema di formazione generalizzata per tutto il personale**	Predisposizione di un progetto formativo che coinvolga tutto il personale	30/06/2022
		Attuazione del piano formativo	100%
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	**Implementazione e miglioramento della gestione dei fascicoli del personale**	Revisione ed implementazione dei fascicoli del personale anche in ottemperanza delle nuove normative	100%
	Ottimizzare la gestione del personale	unità personale al 31/12/2022*1.000/imprese attive al 31/12/2022 (comprese unità locali) (PIRA)	< 1,4
Innovazione e Crescita			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	**Obiettivi Operativi**	**Indicatori**	**Target**
Sviluppo e realizzazione del Piano Triennale 2022-2024 del Comitato	**Sviluppo attività Comitato Unico di garanzia**	Realizzazione obiettivi/azioni individuati nel Piano Triennale 2022-2024	2
Interventi in materia di trasparenza ed anticorruzione	**Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza**	Monitoraggio del Piano Anticorruzione	30/06/2022
		Controllo sull'attuazione del Piano Anticorruzione con cadenza quadrimestrale	3
		Relazione finale Piano Anticorruzione	31/12/2022

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 2022/n° analisi Laboratorio S.A.G.OR. Di Arezzo Sviluppo anno 2021	≥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 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	31.12.2022
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	31.12.2022
		Corsi di formazione per apprendisti attivati nel territorio	12
	Realizzazione di percorsi formativi obbligatori, professionali e di aggiornamento	n° corsi di formazione obbligatoria attivati	2
		N° corsi per ordini professionali	4
		Corsi di aggiornamento rivolti ai soggetti abilitati alla mediazione per la conciliazione civile e commerciale e giudice arbitro	2
		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	31/12/2022

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

Imprese, Territorio e Consumatori			
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
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 come Agenzia Formativa accreditata presso Regione Toscana**	Esito verifica da parte dell'ente certificatore	Positivo
	Rinnovo della certificazione di qualità UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2018 de Laboratorio S.A.G.OR.	Esito verifica da parte dell'ente certificatore	Positivo
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
Dirigente Area 1 "Affari Generali ed Istituzionali"

Imprese, Territorio e Consumatori			
3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate			
Programmi di Intervento	**Obiettivi Operativi**	**Indicatori**	**Target**
Implementazione del processo di unificazione dei laboratori camerali	**Promozione del marchio collettivo Vivi Oro**	Azioni di comunicazione per la promozione del marchio	4
4. Un territorio attrattivo ed integrato			
Programmi di Intervento	**Obiettivi Operativi**	**Indicatori**	**Target**
Elaborazione materiale Excelsior per di report in grado di fornire incazioni sull'andamento dell'occupazione del territorio	**Diffusione banca dati excelsior**	Realizzazione di report su dati excelsior	4
Realizzazione e presentazione di report sistematici sull'andamento economico	**Redazione comunicati stampa e report sull'andamento dell'economia locale**	Pubblicazione di report economico statistici	2
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 stanziate (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

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale
Dirigente Area 1 "Affari Generali ed Istituzionali"

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	**Obiettivi Operativi**	**Indicatori**	**Target**
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	**Monitoraggio programma GDEL**	Verifiche nuovo programma dopo passaggio da Camera pilota	30/06/2022
	Razionalizzazione archivio cartaceo	Razionalizzazione archivio seminterrato sede di Arezzo	30/06/2022
		Azioni di monitoraggio per l'efficientamento degli spazi adibiti all'archivio dell'Ente	4
	Ottimizzare la gestione del personale	unità personale al 31/12/2022*1.000/imprese attive al 31/12/2022 (comprese unità locali) (PIRA)	< 1,4
Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente	**Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001**	Esito controlli per Certificazione Qualità sede di Arezzo	Positivo
	Implementazione Sistema di Qualità	Rinnovo certificazioni di qualità dell'Azienda Speciale	31/12/2022
	Estenzione della Certificazione di Qualità per la sede di Siena	Avvio Procedure per estenzione della Certificazione di Qualità per la sede di Siena	31/12/2022
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	**Obiettivi Operativi**	**Indicatori**	**Target**
Ciclo di gestione della performance	**Sistemi di misurazione della perfomance di Ente e individuale**	Relazione della Performance 2021	30/06/2022
Potenziamento della comunicazione interna ed esterna	**Sviluppo azioni comunicative dell'Ente**	Piano di comunicazione integrato: realizzazione programma	31/12/2022
	Implementazione del notiziario TV	Invio report mensile dei principali eventi camerali per il notiziario tv all'ufficio comunicazione camerale	12
	Aggiornamento del nuovo sito camerale	Implementazione delle principali sezioni del sito istituzionale del nuovo ente camerale	31/12/2022

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

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

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	Consulta territoriale per la Regolazione del Mercato	Organizzazione riunioni della consulta	2
		Pubblicazione di materiale di interesse consumeristico sul sito camerale	3
Dotare l'area Arezzo-Siena di un organismo per la composizione della crisi d'impresa	Operatività organismo per l'allerta e la gestione assistita della crisi d'impresa	Servizio relativo alla composizione negoziata della crisi di impresa ai sensi DL 118/2021 - definizione di una prassi operativa ed organizzativa consolidata	31/12/2022
Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	**Obiettivi Operativi**	**Indicatori**	**Target**
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	Consolidamento tempi di pagamento fatture	data pagamento - data protocollo in entrata (PIRA)	< 30
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	Ottimizzazione contenuti e aggiornamento sezione "Amministrazione trasparente - Bandi di gara e contratti"	31/12/2022
Economico-Finanziaria			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	**Obiettivi Operativi**	**Indicatori**	**Target**
Incremento delle risorse a disposizione dell'Ente	Gestione della fatturazione attiva	report su invio azioni per ottimizzazione riscossione fatture commerciali	2
	Presidio riscossione diritto annuale	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale	> 70%
Perfezionamento del processo di razionalizzazione del portafoglio delle partecipate	Monitoraggio andamento economico-finanziario società partecipate	Redazione report del valore delle partecipazioni camerali sulla base dell'ultimo bilancio approvato da tali società (31.12.2021) ai fini dell'aggiornamento del preventivo 2022 della Camera e/o del preconsuntivo 2022	30/09/2022

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale Dirigente Area 3 "Registro Imprese, Anagrafe e Metrico"

CAMERA DI COMMERCIO AREZZO-SIENA

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	6
	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%
	Pulizia ed aggiornamento della Banca dati Registro Imprese (DPR 247/2004 - art. 2490 CC -Art.40 L. 11/9/20)	Pulizia Elenchi (forniti da Infocamere) che rispettano i parametri previsti per la pulizia della Banca dati del registro Imprese	30/04/2022
		Avvio delle procedure di cancellazione delle imprese individuate a seguito della pulizia elenchi entro il 31/12/2022	≥ 50%
	Garantire la completezza di informazione del Registro Imprese	Azione di sollecito del deposito dei bilanci	31/12/2022
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%
	Realizzazione programma di vigilanza e controllo su strumenti di misura (utility meters), preimballaggi e centri tecnici tachigrafi analogici	N. di ispezioni realizzate/ n. ispezioni pianificate (PIRA)	100%

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale
Dirigente Area 4 “Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese"

Imprese, Territorio e Consumatori			
3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate			
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 stanziate (PIRA)	95%
Promozione della partecipazione delle imprese a fiere internazionali	**Utilizzo risorse stanziate in tema di internazionalizzazione per bandi rivolti alle imprese**	Risorse utilizzate/ risorse stanziate (PIRA)	70%
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 stanziate (PIRA)	70%

4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale
Dirigente Area 4 "Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese"

Processi Interni			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	**Obiettivi Operativi**	**Indicatori**	**Target**
Interventi funzionali al miglioramento della produttività delle risorse umane	**implementazione di un sistema di formazione generalizzata per tutto il personale**	Predisposizione di un progetto formativo che coinvolga tutto il personale	30/06/2022
Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione	**Implementazione e miglioramento della gestione dei fascicoli del personale**	Revisione ed implementazione dei fascicoli del personale anche in ottemperanza delle nuove normative	100%
	Ottimizzare la gestione del personale	unità personale al 31/12/2022*1.000/imprese attive al 31/12/2022 (comprese unità locali) (PIRA)	< 1,4

Innovazione e Crescita			
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale			
Programmi di Intervento	**Obiettivi Operativi**	**Indicatori**	**Target**
Sviluppo e realizzazione del Piano Triennale 2022-2024 del Comitato Unico di Garanzia del nuovo Ente	**Sviluppo attività Comitato Unico di garanzia**	Realizzazione obiettivi/azioni individuati nel Piano Triennale 2022-2024	2
Interventi in materia di trasparenza ed anticorruzione	**Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza**	Monitoraggio del Piano Anticorruzione	30/06/2022
		Controllo sull'attuazione del Piano Anticorruzione con cadenza quadrimestrale	3
		Relazione finale Piano Anticorruzione	31/12/2022