



CAMERA DI COMMERCIO  
AREZZO-SIENA

# RELAZIONE DELLA PERFORMANCE 2019

Camera di Commercio di Arezzo-Siena  
(approvata con delibera di giunta n. 32 del 19 Maggio 2020)

**Maggio 2020**

# 1. Presentazione della Relazione

La presente Relazione sulla Performance è il documento mediante il quale la Camera di Commercio di Arezzo-Siena illustra ai propri stakeholder di riferimento i risultati ottenuti nel corso del 2019, completando in tal modo il Ciclo di Gestione della Performance con riferimento all'annualità 2019.

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

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

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

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

La Relazione sulla Performance 2019 mira a favorire la cultura della trasparenza, illustrando i risultati di performance perseguiti alla luce delle caratteristiche del contesto interno ed esterno che hanno favorito o meno il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L'anno 2019 segna l'inizio di un processo di programmazione unificato per la Camera di Commercio di Arezzo-Siena che, a seguito dell'accorpamento realizzato a fine 2018, ha provveduto ad avviare il processo d'integrazione delle proprie strutture amministrative e operative in un'ottica di ottimizzazione dell'efficacia di intervento nel Sistema Locale dell'Area Vasta venutosi a creare, ed in vista di una migliore concretizzazione degli obiettivi strategici orientati ad ambiti territoriali non del tutto omogenei.

Il Segretario Generale f.f.

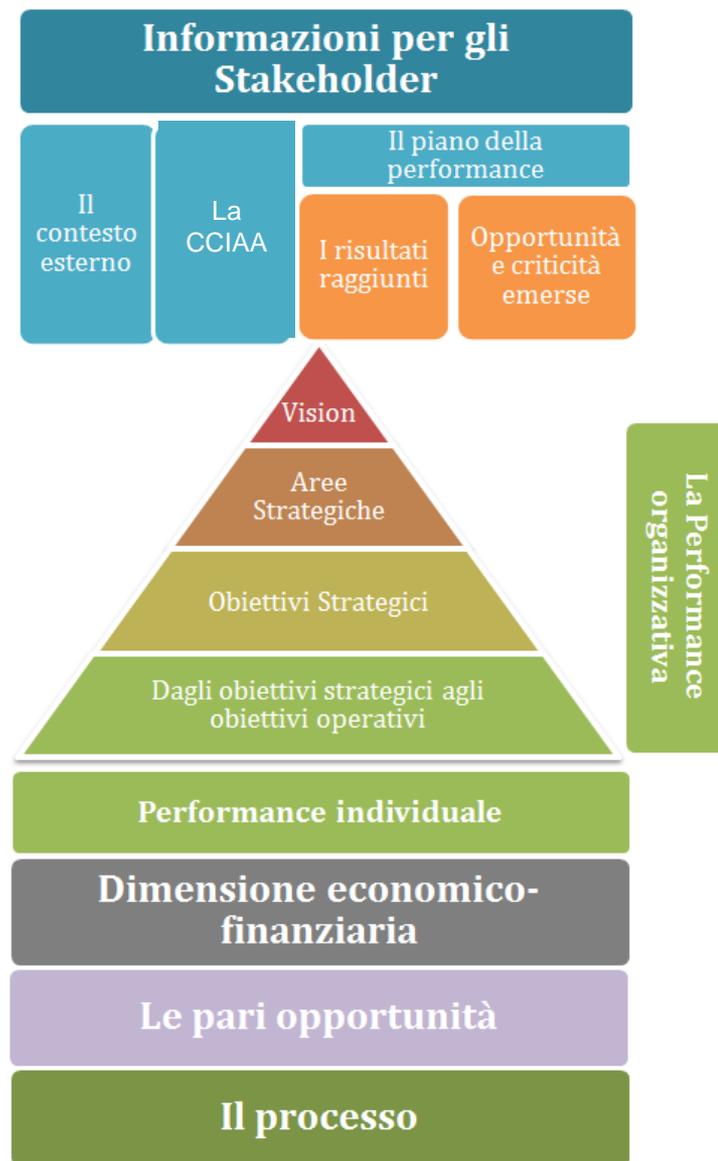
Avv. Marco Randellini

Il Presidente

Massimo Guasconi

# 1. Indice

|   |          |
|---|----------|
| 1. Presentazione e indice   | pag. 2/3 |
| 2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder                | pag. 4   |
| 2.1 Il contesto esterno di riferimento  | pag. 5   |
| 2.2 La CCIAA di Arezzo-Siena: l'amministrazione                               | pag. 17  |
| 2.3 I risultati raggiunti   | pag. 28  |
| 2.4 Le criticità e le opportunità   | pag. 31  |
| 3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti                               | pag. 32  |
| 3.1 Albero della Performance  | pag. 33  |
| 3.2 Gli obiettivi strategici  | pag. 34  |
| 3.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi | pag. 49  |
| 3.4 Gli obiettivi individuali   | pag. 53  |
| 4. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità    | pag. 57  |
| 5. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere             | pag. 58  |
| 6. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance                 | pag. 65  |
| 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di redazione          | pag. 65  |
| 6.2 I punti di forza e debolezza del processo                                 | pag. 67  |
| 7. Allegati Tecnici   | pag. 68  |



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

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

Per facilitare la lettura del documento, sono qui proposte informazioni di sintesi circa il contesto esterno nel quale si è svolta l'attività dell'ente, i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'amministrazione, i risultati finali raggiunti e le principali criticità o elementi di merito che si sono manifestati nel corso del 2019.

Essendo la Relazione sulla Performance un documento consuntivo rispetto al Piano della Performance (2019-2021), si rimanda a quest'ultimo per una analisi approfondita e preventiva delle informazioni integrative sinteticamente illustrate di seguito.



Per accedere al Piano della Performance triennio 2019-2021 è sufficiente cliccare sul seguente link:  
[https://www.as.camcom.it/sites/default/files/contenuto\\_redazione/trasparenza/piano-della-performance-2019-2021.pdf](https://www.as.camcom.it/sites/default/files/contenuto_redazione/trasparenza/piano-della-performance-2019-2021.pdf)

## 2.1 Il contesto esterno di riferimento

Imprese,  
Territorio e  
Consumatori

Processi Interni

Innovazione e  
Crescita

Economico-  
Finanziaria

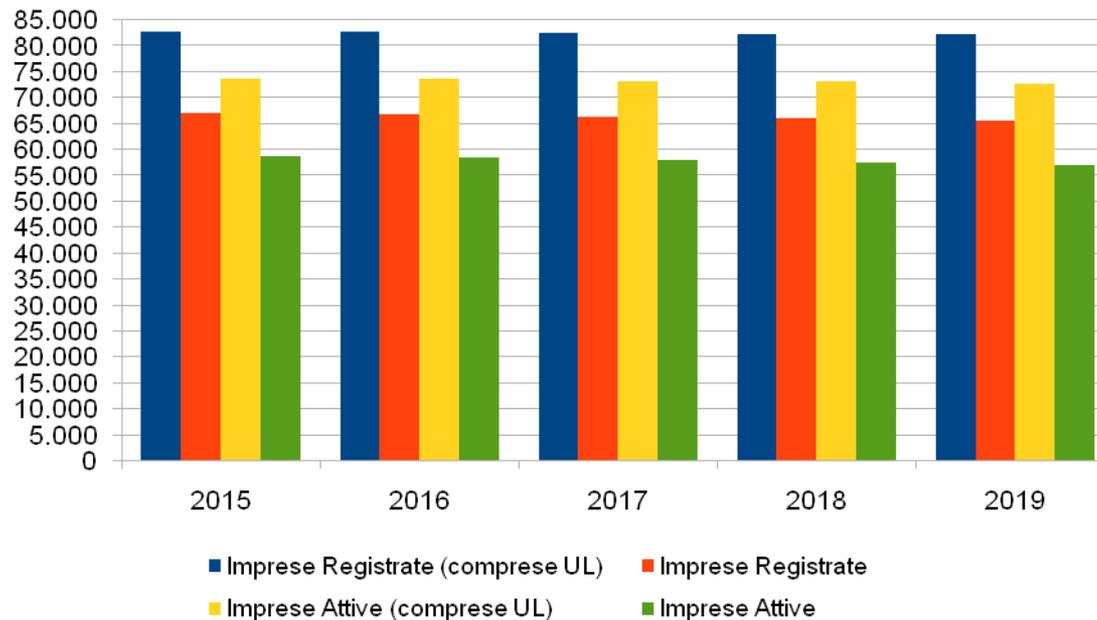


### INPUT NORMATIVO

- D.P.R. n. 160/2010, semplificazione e riordino della disciplina sul SUAP
  - DM 139/2014, modificativo del DM 180/2010 in materia di mediazione civile e commerciale
  - Deliberazione 5 Maggio 2016 209/2016/E/com. Estensione del tentativo obbligatorio di Conciliazione anche al settore dell'Energia elettrica e del Gas
  - Legge n. 107/2015, Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione" in cui si istituisce il Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola-Lavoro tenuto dalle Camere di Commercio.
  - D.I. 03/04/2013 n.55, Regolamento in materia di emissione, trasmissione e ricevimento della fattura elettronica;
  - DL 24 gennaio 2015 n. 3 convertito con modificazioni in L. n. 33 /2015 che rende possibile la costituzione di start up innovative nella forma di Srl senza l'intervento del notaio, attraverso l'autentica delle sottoscrizione fatta dal Conservatore del Registro Imprese.
  - Decreto 21/04/2017 "Regolamento recante la disciplina attuativa della normativa sui controlli degli strumenti di misura in servizio e sulla vigilanza sugli strumenti di misura conformi alla normativa nazionale ed europea".
  - Determinazione n.189 del 22 luglio 2016, aggiornamenti del "Regolamento SPID: accreditamento gestori" e del Regolamento modalità attuative".
  - DECRETO LEGISLATIVO 12 gennaio 2019, n. 14 Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155
  - Legge 28 gennaio 2009, n. 2, Dematerializzazione (PEC e firma digitale obbligatorie)
  - D.Lgs.75 del 25 maggio 2017 "Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche
  - D. Lgs. n. 175/2016 recante il "Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica" attuativo della delega di cui all'art. 18 della Legge n. 124/2015 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"
  - D. Lgs n.97/2016. Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della Legge 6.11.2012 n. 190 e del D.lgs 14,03,2013 n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della Legge 7.08.2015 n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche
  - DM 7 marzo 2019 ridefinizione dei servizi che il sistema delle camere di commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale
  - D.Lgs.74 del 25 maggio 2017, modifiche al D.lgs. 150/09 - ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni
  - Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 26 agosto 2016, n. 179, concernente modifiche ed integrazioni al Codice dell'amministrazione digitale, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005 n. 82
  - Contenimento della spesa ("Spending Review") e versamenti all'entrata del bilancio dello Stato: D.L. 112/2008 convertito in Legge 133/2008; D.L. 78/2010 - convertito in L.122/2010; D.L. 95/2012 - convertito in L.135/2012; Legge 228/2012; D.L. 66/2014 convertito in Legge 89/2014
  - D.L. 90/2014 convertito in Legge 11.8.2014, n. 114 , Riduzione del diritto annuale delle camere di commercio
  - Importi Diritto Annuale D.M. 21.04.2014; D.M. 8.1.2015; D.M 02,03.2018;
  - Artt. 29 - 40 D.L. 24.4.2014, n. 66 - strumenti per favorire l'estinzione dei debiti delle Pubbliche Amministrazioni
- Decreto Legislativo 18.4.2016, n. 50: Codice Appalti; Linee Guida ANAC n.4: affidamento contratti sottosoglia

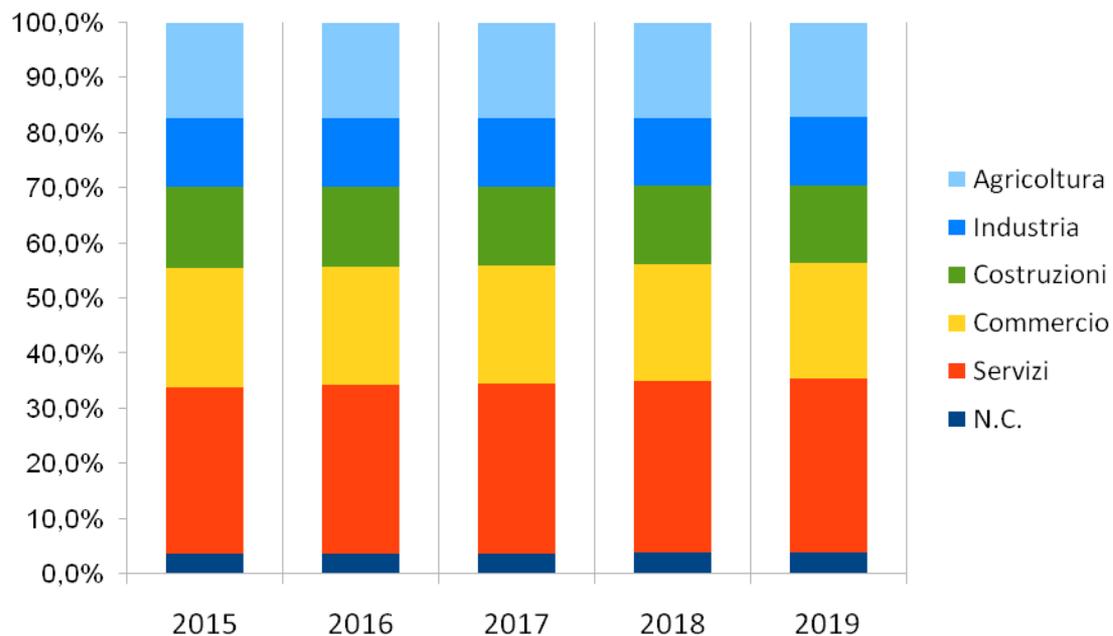
## 2.1 Il contesto esterno di riferimento: tessuto imprenditoriale

| Camera di Commercio di Arezzo – Siena   |               |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          |
| <b>Imprese Registrate (comprese UL)</b> | <b>82.859</b> | <b>82.769</b> | <b>82.456</b> | <b>82.368</b> | <b>82.191</b> |
| <b>Imprese Registrate</b>               | <b>67.106</b> | <b>66.852</b> | <b>66.363</b> | <b>66.001</b> | <b>65.636</b> |
| <b>Imprese Attive (comprese UL)</b>     | <b>73.794</b> | <b>73.604</b> | <b>73.247</b> | <b>73.126</b> | <b>72.729</b> |
| <b>Imprese Attive</b>                   | <b>58.846</b> | <b>58.493</b> | <b>57.947</b> | <b>57.566</b> | <b>57.028</b> |



## 2.1 Il contesto esterno di riferimento: imprese registrate per settore

| Imprese Registrare | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Agricoltura</b> | <b>11.634</b> | <b>11.688</b> | <b>11.588</b> | <b>11.430</b> | <b>11.295</b> |
| <b>Industria</b>   | <b>8.415</b>  | <b>8.295</b>  | <b>8.173</b>  | <b>8.098</b>  | <b>8.047</b>  |
| <b>Costruzioni</b> | <b>9.778</b>  | <b>9.614</b>  | <b>9.422</b>  | <b>9.385</b>  | <b>9.285</b>  |
| <b>Commercio</b>   | <b>14.536</b> | <b>14.370</b> | <b>14.244</b> | <b>14.012</b> | <b>13.763</b> |
| <b>Servizi</b>     | <b>20.231</b> | <b>20.390</b> | <b>20.434</b> | <b>20.577</b> | <b>20.731</b> |
| <b>N.C.</b>        | <b>2.512</b>  | <b>2.495</b>  | <b>2.502</b>  | <b>2.499</b>  | <b>2.515</b>  |
| <b>Totale</b>      | <b>67.106</b> | <b>66.852</b> | <b>66.363</b> | <b>66.001</b> | <b>65.636</b> |



## 2.1 Il contesto esterno di riferimento

Caratteristiche strutturali dell'area vasta

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 (106 abitanti per km<sup>2</sup> contro i 69,9 di Siena).

Le proporzioni osservate in termini di popolazione si riflettono anche nei dati relativi alla consistenza imprenditoriale: nelle due province sono registrate quasi 66mila imprese e 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 gli oltre 104.536 imprenditori delle due province (Arezzo 55%, Siena 45%) e per i circa 214mila addetti alle unità locali (Arezzo 56%, Siena 44%).

|      | Tasso occupazione* |       | Tasso attività* |       | Tasso disoccupazione** |       |
|------|--------------------|-------|-----------------|-------|------------------------|-------|
|      | Arezzo             | Siena | Arezzo          | Siena | Arezzo                 | Siena |
| 2014 | 63,9               | 64,8  | 70,5            | 71,3  | 9,3                    | 8,9   |
| 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   |

Il divario fra le due province si riduce tuttavia leggermente sia in termini di ricchezza prodotta: nell'Area Vasta viene generato nel 2019 un valore aggiunto complessivo di oltre 16 miliardi di euro, con Arezzo che contribuisce per il 52% e Siena per il restante 48%. Grazie alla presenza di attività a maggior valore aggiunto, il reddito pro-capite di Siena (€ 29.434) è comunque superiore rispetto a quello di Arezzo (€ 24.965).

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

| Anno                        | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Popolazione</b>          |                |                |                |                |                |                |
| Arezzo                      | 346.442        | 345.110        | 344.738        | 343.449        | 342.654        | 341.657        |
| Siena                       | 270.285        | 269.388        | 268.530        | 268.010        | 267.197        | 266.961        |
| <b>Totali</b>               | <b>616.727</b> | <b>614.498</b> | <b>613.268</b> | <b>611.459</b> | <b>609.851</b> | <b>608.618</b> |
| <b>Densità demografica</b>  |                |                |                |                |                |                |
| Arezzo                      | 107,2          | 106,7          | 106,6          | 106,2          | 106,0          | 105,7          |
| Siena                       | 70,7           | 70,5           | 70,3           | 70,1           | 69,9           | 69,9           |
| <b>Totali</b>               | <b>178</b>     | <b>177</b>     | <b>177</b>     | <b>176</b>     | <b>176</b>     | <b>176</b>     |
| <b>Imprese</b>              |                |                |                |                |                |                |
| Arezzo                      | 37.929         | 38.047         | 37.875         | 37.705         | 37.549         | 37.342         |
| Siena                       | 29.051         | 29.059         | 28.977         | 28.658         | 28.452         | 28.294         |
| <b>Totali</b>               | <b>66.980</b>  | <b>67.106</b>  | <b>66.852</b>  | <b>66.363</b>  | <b>66.001</b>  | <b>65.636</b>  |
| <b>Unità locali</b>         |                |                |                |                |                |                |
| Arezzo                      | 45.229         | 45.489         | 45.447         | 45.390         | 45.416         | 45.325         |
| Siena                       | 37.351         | 37.370         | 37.322         | 37.066         | 36.952         | 36.866         |
| <b>Totali</b>               | <b>82.580</b>  | <b>82.859</b>  | <b>82.769</b>  | <b>82.456</b>  | <b>82.368</b>  | <b>82.191</b>  |
| <b>Addetti Unità Locali</b> |                |                |                |                |                |                |
| Arezzo                      | 105.855        | 106.921        | 110.518        | 112.175        | 117.126        | 118.919        |
| Siena                       | 84.906         | 85.521         | 87.448         | 90.344         | 93.443         | 94.993         |
| <b>Totali</b>               | <b>190.761</b> | <b>192.442</b> | <b>197.966</b> | <b>202.519</b> | <b>210.569</b> | <b>213.912</b> |
| <b>Imprenditori</b>         |                |                |                |                |                |                |
| Arezzo                      | 60.032         | 59.796         | 58.947         | 58.366         | 57.993         | 57.434         |
| Siena                       | 49.623         | 49.066         | 48.589         | 47.933         | 47.470         | 47.102         |
| <b>Totali</b>               | <b>109.655</b> | <b>108.862</b> | <b>107.536</b> | <b>106.299</b> | <b>105.463</b> | <b>104.536</b> |

|      | Valore aggiunto |       | Reddito pro-capite |          |
|------|-----------------|-------|--------------------|----------|
|      | Arezzo          | Siena | Arezzo             | Siena    |
| 2014 | 8.535           | 7.306 | 24.634,7           | 27.029,6 |
| 2015 | 8.421           | 7.348 | 24.400,6           | 27.276,3 |
| 2016 | 8.260           | 7.565 | 23.985,6           | 28.190,3 |
| 2017 | 8.329           | 7.621 | 24.327,3           | 28.512,1 |
| 2018 | 8.473           | 7.782 | 24.766,5           | 29.028,3 |
| 2019 | 8.561           | 7.870 | 24.965,1           | 29.433,6 |

## 2.1 Il contesto esterno di riferimento

### La struttura imprenditoriale

Tutti gli indicatori relativi alla struttura imprenditoriale presentano valori abbastanza simili in entrambi i territori. In particolare il tasso di imprenditorialità (numero di imprenditori per 100 abitanti) presenta un valori un po' più alto a Siena (17,6% contro 16,8%), la densità di imprese (numero di imprese per 100 abitanti) è leggermente più alta ad Arezzo (10,9% contro 10,6%) mentre, infine, a livello di unità locali è di nuovo Siena ad evidenziare una concentrazione di poco più elevata: 13,8 unità locali per 100 abitanti a Siena, 13,3 ad Arezzo.

Anche la struttura dimensionale delle imprese è simile: le microimprese (aziende con meno di 10 addetti) sono infatti il 94,1% ad Arezzo ed il 94,3% a Siena, le piccole imprese (aziende con un numero di addetti compreso fra 10 e 49) sono rispettivamente pari al 5,3% ed al 5,0% e le imprese medio grandi (almeno 50 addetti) costituiscono il rimanente 0,6% in provincia di Arezzo e lo 0,7% in quella di Siena. Anche la dimensione media delle unità locali è pertanto analoga: 2,6 addetti per localizzazione sia ad Arezzo che a Siena.

In termini di tipologie imprenditoriali, Arezzo presenta una maggiore quota di imprese giovanili (7,8% contro il 7,2% di Siena), di imprese a conduzione straniera (11,3% contro 8,5%) e di imprese artigiane (26,5% contro 23%). Siena presenta invece un'incidenza leggermente più elevata di imprese a conduzione femminile (24,5% contro il 23,7% di Arezzo).

Imprese registrate per classi di addetti - 31/12/2019

|            | Valori assoluti |            |             |                  | % su totale   |            |             |                  |
|------------|-----------------|------------|-------------|------------------|---------------|------------|-------------|------------------|
|            | sotto 10 add.   | 10-49 add. | 50-249 add. | 250 add. e oltre | sotto 10 add. | 10-49 add. | 50-249 add. | 250 add. e oltre |
| Arezzo     | 35.152          | 1.984      | 187         | 19               | 94,1%         | 5,3%       | 0,5%        | 0,1%             |
| Siena      | 26.693          | 1.423      | 158         | 20               | 94,3%         | 5,0%       | 0,6%        | 0,1%             |
| Area Vasta | 61.845          | 3.407      | 345         | 39               | 94,2%         | 5,2%       | 0,5%        | 0,1%             |

| Anno | N. Imprese |        | Imprese Artigiane |       | Imprese Femminili |       | Imprese Giovanili |       | Imprese Straniere |       |
|------|------------|--------|-------------------|-------|-------------------|-------|-------------------|-------|-------------------|-------|
|      | Arezzo     | Siena  | Arezzo            | Siena | Arezzo            | Siena | Arezzo            | Siena | Arezzo            | Siena |
| 2014 | 37.929     | 29.051 | 28,0%             | 24,5% | 23,6%             | 24,5% | 9,5%              | 8,8%  | 9,6%              | 7,4%  |
| 2015 | 38.047     | 29.059 | 27,5%             | 23,9% | 23,7%             | 23,9% | 9,4%              | 8,7%  | 10,1%             | 7,5%  |
| 2016 | 37.875     | 28.977 | 27,1%             | 23,6% | 23,6%             | 23,6% | 9,1%              | 8,5%  | 10,3%             | 7,8%  |
| 2017 | 37.705     | 28.658 | 26,8%             | 23,4% | 23,7%             | 23,4% | 8,8%              | 8,0%  | 10,6%             | 8,0%  |
| 2018 | 37.549     | 28.452 | 26,6%             | 23,3% | 23,7%             | 24,4% | 8,3%              | 7,6%  | 11,0%             | 8,2%  |
| 2019 | 37.342     | 28.294 | 26,5%             | 23,0% | 23,7%             | 24,5% | 7,8%              | 7,2%  | 11,3%             | 8,5%  |

## 2.1 Il contesto esterno di riferimento

### Incidenza percentuale per settori di attività

#### Imprese registrate per attività economica nelle province di Arezzo e di Siena

A livello settoriale emerge chiaramente la complementarità della struttura economica delle due aree: nell'area aretina spicca la specializzazione nelle attività manifatturiere che costituiscono rispettivamente il 14,4% delle localizzazioni ed il 33,7% degli addetti complessivi, mentre la provincia di Siena si ferma rispettivamente all'8,5% e 19,1%. Al contrario, agricoltura, servizi di alloggio e ristorazione e alcune specializzazioni dei servizi assumono un peso maggiore, in particolare in termini occupazionali, nell'area senese piuttosto che in quella aretina. Abbastanza simili, infine, i pesi relativi nei due territori del comparto delle costruzioni e quello del commercio.

|  | LOCALIZZAZIONI |               | ADDETTI       |               |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|
|  | Arezzo         | Siena         | Arezzo        | Siena         |
| <b>A Agricoltura, silvicoltura pesca</b>                     | 13,6%          | 17,0%         | 6,5%          | 14,3%         |
| <b>B Estrazione di minerali da cave e miniere</b>            | 0,1%           | 0,2%          | 0,1%          | 0,2%          |
| <b>C Attività manifatturiere</b>                             | 14,4%          | 8,5%          | 33,7%         | 19,1%         |
| <b>D Fornitura energia elettrica, gas, ...</b>               | 0,6%           | 0,3%          | 0,3%          | 0,3%          |
| <b>E Fornitura acqua; reti fognarie, gestione rifiuti...</b> | 0,5%           | 0,4%          | 0,8%          | 1,0%          |
| <b>F Costruzioni</b>   | 12,9%          | 11,6%         | 8,4%          | 8,1%          |
| <b>G Commercio ingrosso e dettaglio; riparazione veicoli</b> | 23,7%          | 22,1%         | 16,7%         | 15,4%         |
| <b>H Trasporto e magazzinaggio</b>                           | 2,3%           | 2,5%          | 3,1%          | 3,2%          |
| <b>I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione</b>  | 7,6%           | 12,2%         | 8,0%          | 14,8%         |
| <b>J Servizi di informazione e comunicazione</b>             | 2,0%           | 1,8%          | 2,1%          | 2,0%          |
| <b>K Attività finanziarie e assicurative</b>                 | 2,5%           | 2,5%          | 3,7%          | 5,4%          |
| <b>L Attività immobiliari</b>                                | 4,7%           | 5,4%          | 1,3%          | 1,6%          |
| <b>M Attività professionali, scientifiche e tecniche</b>     | 2,9%           | 3,0%          | 1,7%          | 2,2%          |
| <b>N Noleggio, ag. viaggio, serv. supporto imprese</b>       | 2,5%           | 2,9%          | 5,6%          | 5,3%          |
| <b>P Istruzione</b>  | 0,5%           | 0,6%          | 0,5%          | 0,6%          |
| <b>Q Sanità e assistenza sociale</b>                         | 0,7%           | 0,6%          | 3,3%          | 2,6%          |
| <b>R Attività artistiche, sportive, intrattenimento ...</b>  | 1,4%           | 1,3%          | 1,1%          | 0,9%          |
| <b>S Altre attività di servizi</b>                           | 3,9%           | 3,6%          | 2,5%          | 2,6%          |
| <b>X Imprese non classificate</b>                            | 3,2%           | 3,4%          | 0,5%          | 0,4%          |
| <b>Totale</b>  | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |

## 2.1 Il contesto esterno di riferimento

### Grado di apertura internazionale dell'economia

Il diverso livello di specializzazione manifatturiera delle due province ha un diretto riflesso sul relativo grado di apertura al commercio estero: i circa 11 miliardi di export dell'Area provengono infatti per l'84% da Arezzo e per il restante 16% da Siena. Situazione simile sia a livello di importazioni: Arezzo copre il 90% e Siena il 10%.

Diversa anche la performance esportativa nell'anno 2019: le vendite all'estero della provincia di Arezzo hanno fatto registrare un aumento del 34,8% mentre, al contrario, quelle della provincia di Siena hanno subito una lieve flessione dell'1,4%.

Nella definizione del risultato aretino hanno giocato un ruolo di rilievo i due settori legati ai metalli preziosi: l'attività relativa ai metalli preziosi non lavorati e quella relativa agli oggetti di gioielleria ed oreficeria. Entrambi hanno beneficiato, nella definizione dei loro flussi in valore, della spinta vigorosa del prezzo dei metalli preziosi e dell'oro in particolare: +15,9% in media nel 2019.

#### Commercio estero. Import-Export 2016-2018 e variazione annua percentuale. Valori in euro

| IMPORT     | 2017          | 2018          | 2019          | Var. % 2018-2019 |
|------------|---------------|---------------|---------------|------------------|
| Arezzo     | 3.965.646.274 | 4.467.892.326 | 5.967.557.569 | 33,6%            |
| Siena      | 638.253.720   | 586.373.735   | 662.188.911   | 12,9%            |
| Area Vasta | 4.603.899.994 | 5.054.266.061 | 6.629.746.480 | 31,2%            |

| EXPORT     | 2017          | 2018          | 2019           | Var. % 2018-2019 |
|------------|---------------|---------------|----------------|------------------|
| Arezzo     | 6.547.942.689 | 6.765.257.379 | 9.122.207.237  | 34,8%            |
| Siena      | 1.728.969.348 | 1.711.495.018 | 1.687.581.859  | -1,4%            |
| Area Vasta | 8.276.912.037 | 8.476.752.397 | 10.809.789.096 | 27,5%            |

## 2.1 Il contesto esterno di riferimento

Sul fronte del credito nell'area delle due province si registrano complessivamente oltre 15,4 miliardi di euro di depositi (bancari e postali), con una leggera prevalenza della provincia di Arezzo (52%), e 15,4 miliardi di € di prestiti di cui il 47% erogati a clienti residenti nel territorio aretino ed il restante 53% in provincia di Siena. Facendo un confronto con il 2018, per quanto riguarda i depositi si ha un andamento diversificato, con una crescita del 4,2% ad Arezzo ed una flessione del 6,9% a Siena. Per i prestiti, invece, entrambe le province presentano una diminuzione: -2,1% in provincia di Arezzo e -15,6% in quella di Siena.

La qualità del credito può essere esaminata sia in termini di stock che di flussi. Nel primo caso, prendendo in esame l'incidenza dei crediti deteriorati (comprensivi quindi non solo delle sofferenze conclamate ma anche dei crediti scaduti, incagliati o ristrutturati) sul complesso dei crediti, anche nel 2019 continua il percorso di rientro in entrambe le province: ad Arezzo si ha una riduzione di quasi tre punti percentuali passando dal 14% all'11,1% come anche a Siena dove la discesa si attesta a circa due punti percentuali (dal 18,6% al 16,8%). Se si esaminano invece i nuovi flussi abbiamo due indicatori a disposizione: il tasso di deterioramento (incidenza dei nuovi crediti deteriorati in rapporto ai prestiti) che continua a migliorare in provincia di Arezzo, mentre a Siena cresce di mezzo punto percentuale. Se invece si prendono in considerazione i crediti ormai in sofferenza il tasso di ingresso in sofferenza (incidenza nuove sofferenze in rapporto ai prestiti) presenta valori simili nelle due province (1% per Arezzo ed 1,3% per Siena). In entrambe i casi si ha un miglioramento rispetto al 2018, in particolare in provincia di Arezzo dove l'incidenza viene più che dimezzata.

|  | AREZZO       |              |              | SIENA         |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
|  | 2017         | 2018         | 2019         | 2017          | 2018         | 2019         |
| <b>Depositi (bancari e postali)</b>              | <b>7.550</b> | <b>7.698</b> | <b>8.024</b> | <b>6.943</b>  | <b>7.936</b> | <b>7.386</b> |
| <b>Prestiti clientela residente <sup>1</sup></b> | <b>8.272</b> | <b>7.689</b> | <b>7.524</b> | <b>10.307</b> | <b>9.394</b> | <b>7.926</b> |
| <b>Deteriorati/prestiti <sup>2</sup></b>         | <b>23,6</b>  | <b>14,0</b>  | <b>11,1</b>  | <b>26,4</b>   | <b>18,6</b>  | <b>16,8</b>  |
| <b>Tasso deterioramento <sup>3</sup></b>         | <b>2,4</b>   | <b>1,6</b>   | <b>1,3</b>   | <b>1,4</b>    | <b>1,3</b>   | <b>1,8</b>   |
| <b>Tasso ingresso in sofferenza <sup>4</sup></b> | <b>2,9</b>   | <b>2,2</b>   | <b>1,0</b>   | <b>3,0</b>    | <b>1,4</b>   | <b>1,3</b>   |

Credito - Depositi, prestiti, incidenza deteriorati, tassi di deterioramento e di ingresso in sofferenza. Depositi e prestiti: valori in milioni di euro, Indicatori: valori percentuali

1: al lordo delle sofferenze e dei pronti contro termine

2: Stock sofferenze, crediti scaduti, incagliati o ristrutturati in rapporto al totale dei crediti comprensivi delle sofferenze.

3: Flussi dei nuovi prestiti deteriorati (default rettificato) in rapporto ai prestiti non in default rettificato alla fine del periodo precedente.

4: Flussi delle nuove sofferenze rettificate in rapporto ai prestiti non in sofferenza rettificata alla fine del periodo precedente.

## 2.1 Il contesto esterno di riferimento

### Export Provincia di Arezzo

L'export della provincia di Arezzo si è attestato nel 2019 ad oltre 9,1 miliardi di Euro, in crescita del 34,8% rispetto al 2018.

Fra i principali prodotti di specializzazione ci sono i metalli preziosi, i flussi verso l'estero sono stati pari a circa 4,3 miliardi di euro, in crescita di oltre 2 miliardi di euro in termini assoluti e dell'86,3% in termini relativi. La gioielleria ed oreficeria, seconda voce dell'export aretino, chiude il 2019 con una crescita del 7,7% nell'ultimo trimestre dell'anno, portando il consuntivo del 2019 a superare i 2,1 miliardi di euro, in aumento del 10,7% rispetto al 2018.

Il prezzo dell'oro rappresenta comunque sempre una variabile tutt'altro che trascurabile: nel corso del 2019 è infatti cresciuto in media del 15,9% considerando le quotazioni in euro (+9,8% in dollari USA), determinando quindi una potenziale sovrastima della crescita reale.

Il comparto della moda nella seconda metà dell'anno non ha confermato il positivo avvio dei primi sei mesi (+5,8%): il 2019 si è così chiuso con una flessione dello 0,9% e con un fatturato esportato di 811 milioni di euro. Fatta eccezione per l'abbigliamento (+0,8%), le altre specializzazioni presentano tutte un andamento negativo: tessile (-9%), pelletteria (-0,4%) e calzature (-2,3%).

Fra le altre tipologie merceologiche, risultano in crescita prodotti alimentari (+5,1%), bevande (+6,2%), legno e prodotti in legno (+10,9%), prodotti chimici (+11,4%), articoli in gomma e materie plastiche (+9,8%), prodotti in metallo (+9,3%), apparecchiature elettriche (+18,3%), autoveicoli e mezzi di trasporto (+19,2%) e mobili (+5,3%).

Al contrario, sono in flessione agricoltura (-2,8%), prodotti farmaceutici (-2%), carta e prodotti di carta (-5,7%), altri prodotti della lavorazione dei minerali non metalliferi (-16%), prodotti dell'elettronica (-4,9%) e macchinari (-8,1%).

| AREZZO   | Anno 2019     | Var.% su 2018 | 4° trim. 2019 | Var.% su 2018 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Agricoltura                                    | 7.369.337     | -2,8%         | 2.886.181     | 7,4%          |
| Manifatturiero                                 | 8.928.067.946 | 34,5%         | 2.540.538.137 | 33,9%         |
| Prodotti alimentari                            | 110.587.811   | 5,1%          | 34.595.770    | 9,0%          |
| Bevande  | 93.861.985    | 6,2%          | 34.087.442    | 1,7%          |
| Prodotti tessili                               | 45.085.228    | -9,0%         | 11.268.341    | -21,9%        |
| Abbigliamento                                  | 316.075.962   | 0,8%          | 81.126.091    | -0,8%         |
| Articoli in pelle                              | 262.941.009   | -0,4%         | 72.975.982    | -1,6%         |
| Calzature                                      | 187.017.064   | -2,3%         | 44.656.768    | -17,5%        |
| MODA   | 811.119.263   | -0,9%         | 210.027.182   | -6,4%         |
| Legno e prodotti in legno                      | 11.516.806    | 10,9%         | 2.653.211     | 4,7%          |
| Prodotti chimici                               | 373.188.786   | 11,4%         | 95.869.491    | -0,2%         |
| Prodotti farmaceutici                          | 42.379.722    | -2,0%         | 13.803.161    | 17,5%         |
| Articoli in gomma e materie plastiche          | 17.687.319    | 9,8%          | 4.942.694     | 5,6%          |
| Altri prodotti lav.ne minerali non metalliferi | 15.132.726    | -16,0%        | 3.365.352     | -51,3%        |
| Metalli preziosi                               | 4.268.904.642 | 86,3%         | 1.295.887.034 | 90,9%         |
| Prodotti in metallo, esclusi macchinari        | 61.798.988    | 9,3%          | 16.672.084    | 5,8%          |
| Computer, prodotti elettronica e elettromed.   | 143.327.702   | -4,9%         | 35.834.390    | -15,1%        |
| Apparecchiature elettriche                     | 534.931.371   | 18,3%         | 137.799.942   | 10,2%         |
| Macchinari                                     | 137.294.299   | -8,1%         | 35.288.003    | -19,2%        |
| Autoveicoli, rimorchi e altri mezzi trasporto  | 67.067.486    | 19,2%         | 17.481.965    | 18,6%         |
| Mobili   | 55.779.622    | 5,3%          | 17.198.112    | -0,4%         |
| Gioielleria, bigiotteria                       | 2.107.181.676 | 10,7%         | 566.520.294   | 7,7%          |
| Prodotti attività trattamento rifiuti          | 131.808.976   | 28,4%         | 34.695.297    | 18,7%         |
| Totale merci                                   | 9.122.207.237 | 34,8%         | 2.592.057.352 | 33,9%         |
| Totale netto oreficeria e metalli preziosi     | 2.746.120.919 | 6,8%          | 729.650.024   | -0,1%         |

Esportazioni provincia di Arezzo anno e IV trimestre 2019 - (Valori in Euro)

## 2.1 Il contesto esterno di riferimento

### Export Provincia di Siena

L'export della provincia di Siena si è attestato nel 2019 a circa 1,7 miliardi di Euro, in flessione dell'1,4% rispetto al 2018.

Fra le principali voci dell'export senese prevalgono i segni negativi, con l'eccezione della più importante, i prodotti farmaceutici, le cui vendite si sono attestate a più di 400 milioni di euro, in netta crescita rispetto all'anno precedente (+26,1%) e con un fine d'anno ancora migliore.

In moderata contrazione il fatturato estero delle bevande, in cui il vino rappresenta sicuramente la voce dominante: nel 2019 si sono registrate esportazioni per quasi 335 milioni di euro, in diminuzione dello 0,7%.

Il terzo aggregato in termini di valore è quello degli autoveicoli, rimorchi e semirimorchi, in cui la parte del leone la fa il comparto della camperistica: in questo caso la flessione è stata decisamente più alta (-24,4%) per un totale di circa 305 milioni di euro.

Altro comparto che accusa una contrazione rilevante è quello dei macchinari che perde il 19,4% rispetto all'anno prima e si attesta a poco più di 175 milioni di euro di esportazioni.

I quattro settori fin qui esaminati rappresentano circa i tre quarti dell'export provinciale. Fra le altre specializzazioni prevalgono i segni negativi con qualche eccezione: crescono, infatti, altri prodotti della lavorazione dei minerali non metalliferi (+3,8%), prodotti in metallo (+6,5%), mobili (+1,8%), prodotti della metallurgia (+21,4%) e prodotti dell'agricoltura (+55,9%).

Fra i settori in contrazione troviamo: prodotti alimentari (-8,6%), abbigliamento (-12,4%), pelletteria-calzature (-9,1%), legno e prodotti in legno (-3,5%), articoli in gomma e materie plastiche (-4,3%) e apparecchiature elettriche.

| SIENA  | Anno 2019            | Var.% su 2018 | 4° trim. 2019      | Var.% su 2018 |
|--|----------------------|---------------|--------------------|---------------|
| Agricoltura  | 9.009.694            | 55,9%         | 3.222.582          | 89,6%         |
| Gas naturale                                       | 9.302.984            | -             | 9.302.984          | -             |
| Altri minerali da cave e miniere                   | 2.719.216            | 320,7%        | 391.677            | 225,9%        |
| Manifatturiero                                     | 1.636.369.081        | -3,2%         | 467.836.106        | 7,5%          |
| Prodotti alimentari                                | 93.616.857           | -8,6%         | 25.351.090         | 19,3%         |
| Bevande  | 334.742.023          | -0,7%         | 91.389.693         | -2,3%         |
| Abbigliamento                                      | 5.846.982            | -12,4%        | 1.645.697          | -17,2%        |
| Pelletteria-calzature                              | 10.550.228           | -9,1%         | 2.435.697          | -14,6%        |
| Legno e prodotti in legno                          | 11.569.197           | -3,5%         | 3.267.943          | 6,7%          |
| Prodotti chimici                                   | 32.086.878           | 87,3%         | 14.439.340         | 363,5%        |
| Prodotti farmaceutici                              | 403.147.678          | 26,1%         | 139.528.009        | 69,7%         |
| Articoli in gomma e materie plastiche              | 9.829.184            | -4,3%         | 2.821.751          | 2,4%          |
| Altri prodotti lav.ne minerali non metalliferi     | 65.914.886           | 3,8%          | 15.370.269         | -6,5%         |
| Prodotti della metallurgia                         | 14.737.681           | 21,4%         | 3.210.991          | 8,8%          |
| Prodotti in metallo, esclusi macchinari            | 35.781.429           | 6,5%          | 8.566.738          | -3,0%         |
| Apparecchiature elettriche                         | 89.885.484           | -3,6%         | 25.055.803         | 1,3%          |
| Macchinari   | 175.433.039          | -19,4%        | 48.024.229         | -26,8%        |
| Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi               | 304.980.306          | -24,4%        | 74.789.540         | -18,9%        |
| Mobili   | 32.876.531           | 1,8%          | 8.417.099          | 3,2%          |
| Prod. attività creative, artistiche e intrattenim. | 13.756.588           | 52,9%         | 2.983.999          | 53,8%         |
| <b>Totale merci</b>                                | <b>1.687.581.859</b> | <b>-1,4%</b>  | <b>487.589.931</b> | <b>10,7%</b>  |

Esportazioni provincia di Siena anno e IV trimestre 2019 - (Valori in Euro)

## 2.1 Analisi del contesto esterno

### Il quadro normativo

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

Il decreto legislativo 25.11.2016, n. 219, attuativo della suddetta legge, ha ridefinito le funzioni svolte dalle camere di commercio che si raggruppano attorno ad alcuni assi fondamentali:

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

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

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

Il 16 febbraio 2018 il Ministro dello Sviluppo Economico ha emanato il Decreto per la "Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove camere di commercio, e determinazioni in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale", con il quale è stata istituita la Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Arezzo-Siena e nominato il Commissario ad acta con il compito di adottare, tenuto conto dei dati pubblicati dal Ministero dello sviluppo economico, la norma statutaria di composizione del nuovo consiglio ai sensi dell'art. 10 della legge n. 580 del 1993 e s.m.i., di avviare le procedure di costituzione del consiglio della nuova Camera e svolgere tutte le azioni propedeutiche necessarie alla costituzione della stessa, nonché di richiedere, in tempo utile per consentire la costituzione del collegio dei revisori al momento della costituzione della nuova Camera di commercio, le designazioni dei componenti del collegio dei revisori dei conti ai sensi del comma 1 dell'art. 17 della legge n. 580 del 1993 e s.m.i.

## 2.1 Analisi del contesto esterno

### Il quadro normativo

In data 1° marzo 2018, con la pubblicazione del relativo avviso, trasmesso contestualmente al Presidente della Giunta regionale, il Commissario ad acta ha disposto l'avvio delle procedure per la costituzione del Consiglio della nuova Camera di Commercio. In data 12 novembre 2018 si è insediato il Consiglio e da tale data è pertanto stata costituita la Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Arezzo-Siena, come previsto dall'art. 2 – comma 1 -del D.M. 16.02.2018.

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

Nella definizione degli indirizzi meritano un'attenzione particolare i progetti strategici collegati all'aumento del diritto annuale fino al limite del 20%, come previsto dall'art. 18, comma 10, della L. 580 del 1993, modificato dal Decreto Legislativo n. 219 del 2016.

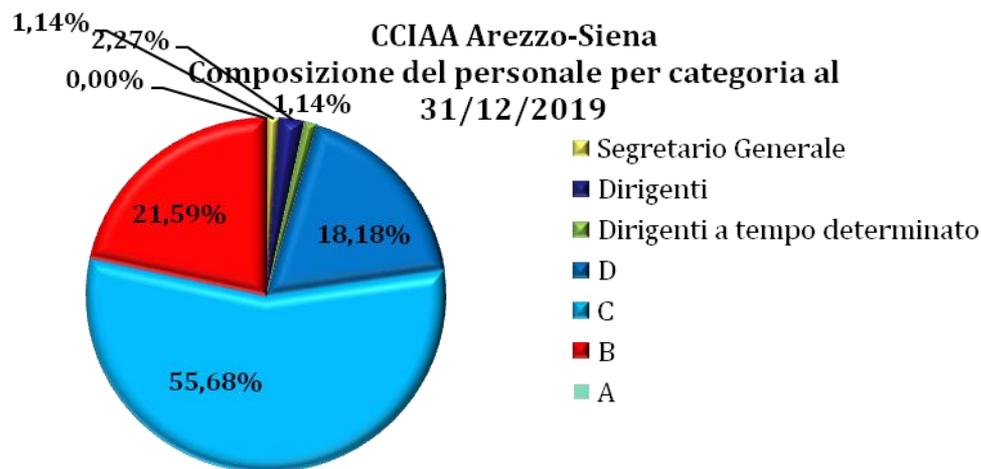
Per l'anno 2019 la Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha potuto usufruire dell'incremento dell'importo del diritto annuale nella misura del 20%, autorizzato alle due precedenti camere di commercio di Arezzo e di Siena dal Ministro dello Sviluppo Economico. E' stato così possibile incrementare l'efficacia dell'azione promozionale dell'Ente attraverso:

- la costituzione del Punto Impresa Digitale (PID) e l'offerta di un programma connesso di agevolazione alle imprese;
- Il potenziamento delle attività di alternanza e l'agevolazione delle imprese che ospitano stage di studenti;
- Il rafforzamento della promozione turistica del territorio.

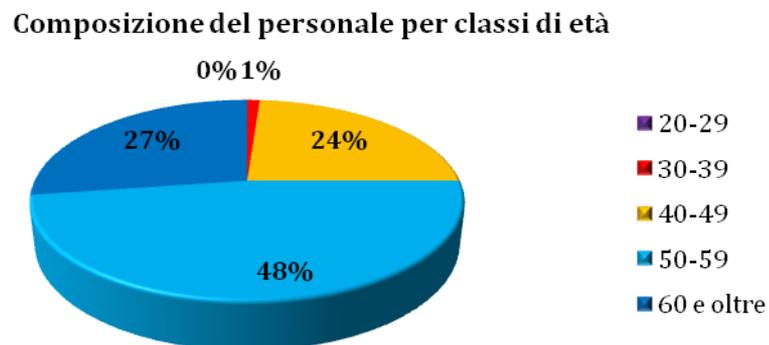
## 2.2 La Camera di Commercio di Arezzo Siena: l'amministrazione

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

| Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2019) |        |       |              |
|--|--------|-------|--------------|
| Per Categoria                                    | Arezzo | Siena | Arezzo-Siena |
| Segretario Generale                              | 1      | 0     | 1            |
| Dirigenti  | 1      | 1     | 2            |
| Dirigenti a tempo determinato                    | 0      | 1     | 1            |
| D  | 6      | 10    | 16           |
| C  | 25     | 24    | 49           |
| B  | 7      | 12    | 19           |
| A  | 0      | 0     | 0            |
| Totale   | 40     | 48    | 88           |



| Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2019) |        |       |              |
|--|--------|-------|--------------|
| Per Classi d'età                                 | Arezzo | Siena | Arezzo-Siena |
| 20-29  | 0      | 0     | 0            |
| 30-39  | 0      | 1     | 1            |
| 40-49  | 15     | 6     | 21           |
| 50-59  | 16     | 26    | 42           |
| 60 e oltre                                       | 9      | 15    | 24           |
| Totale   | 40     | 48    | 88           |

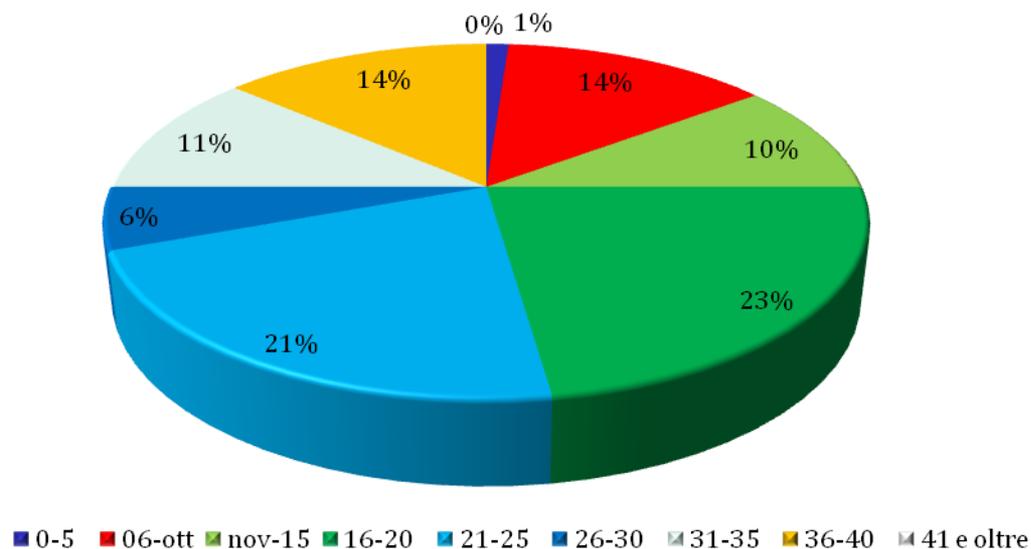


## 2.2 La Camera di Commercio di Arezzo Siena: l'amministrazione

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

Composizione del Personale per anzianità di servizio

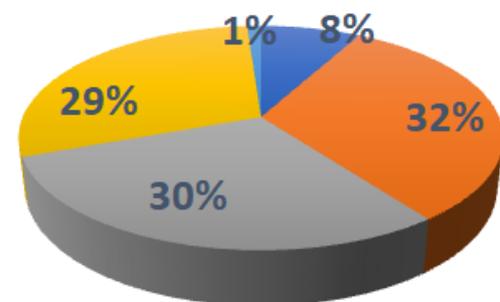
| Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2019) |        |       |              |
|--|--------|-------|--------------|
| Per Anzianità di Servizio                        | Arezzo | Siena | Arezzo-Siena |
| 0-5  | 1      | 0     | 1            |
| 6-10   | 9      | 3     | 12           |
| 11-15  |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



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

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

| Obiettivo strategico  | Descrizione intervento  | Importo      |
|---|---|--------------|
| 2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile                      | Tutela del Consumatore  | 22.217,02    |
|   | Progetto vigilanza prodotti MISE - Unioncamere  | 7.952,74     |
|   | Contributo Azienda Speciale Arezzo Sviluppo - laboratorio di analisi                      | 154.000,00   |
| 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate                       | Promosienarezzo srl - Internazionalizzazione  | 190.000,00   |
|   | Iniziative export-internazionalizzazione  | 19.637,50    |
|   | Digitalizzazione P.A.   | 27.724,16    |
|   | Progetto 20% Punto Impresa Digitale (PID)   | 473.106,82   |
|   | Progetti finanziati Fondo Perequativo 2017/2020 export alle PMI                           | 28.000,00    |
| 4. Un territorio attrattivo ed integrato                                | Progetti Terziario Commercio, Turismo, Servizi  | 18.000,00    |
|   | Progetto Vetrina Toscana 2019   | 66.749,98    |
|   | Contributi a progetti sviluppo economia territoriale                                      | 431.110,40   |
|   | Progetto 20% Turismo  | 71.880,00    |
|   | Turismo e Cultura - Altre Iniziative  | 53.926,70    |
|   | Progetti finanziati Fondo Perequativo 2017/2019 Turismo e cultura                         | 32.000,00    |
|   | Commissioni degustazione vino e olio e iniziative agrolimentari                           | 11.467,33    |
| 5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo | Imprenditoria Femminile   | 12.062,60    |
|   | Progetto comunitario FEMINA   | 2.500,01     |
|   | Contributo Azienda Speciale Arezzo Sviluppo - formazione                                  | 231.000,00   |
|   | Progetto 20% Alternanza Scuola Lavoro   | 332.716,58   |
|   | Progetti finanziati Fondo Perequativo 2017/2018 Orientamento al lavoro e alle professioni | 33.000,00    |
|   | Fondazione Polo Universitario Aretino   | 68.242,04    |
|   | Percorsi avvio impresa  | 3.926,80     |
|   | Piano di comunicazione istituzionale  | 24.864,97    |
| Studi e ricerche  | 855,4   |              |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale                          | TOTALE VOCE B8 "INTERVENTI ECONOMICI"   | 2.316.941,05 |



- Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile
- Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate
- Un territorio attrattivo ed integrato
- Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo
- L'ottimizzazione organizzativa e gestionale

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

### LE STRUTTURE

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



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

### LE STRUTTURE TERRITORIALI

| L'Azienda speciale                     | Attività realizzate nel 2019 |  | N° | Oggetto  | Totale utenti |
|--|------------------------------|--|----|--|---------------|
| AREZZO SVILUPPO (divisione formazione) | Corsi                        | Formazione di Specializzazione professionale                       | 3  | N. 1 Corso Introduttivo al Nuovo Diritto Fallimentare - Il nuovo Codice della Crisi e dell'Insolvenza  | 32            |
|  |                              | Corsi di Specializzazione Imprenditoriale                          | 1  | N. 1 seminario "Cyber Defence"   | 40            |
|  |                              | Formazione per Giornalisti   | 7  | N. 1 Corso "L'Odio On Line e la responsabilità giornalistica"<br>N. 1 Corso "Ambiente e salute dalla protesta alla proposta"<br>N. 1 Corso "Privacy e diritto di cronaca - la Deontologia del giornalista"<br>N. 1 Corso "HATE SPEECH: L'odio on line e la Deontologia del Giornalista - Presso la Sede di Siena"<br>N. 1 Corso "Privacy e diritto di cronaca - la Deontologia del giornalista Presso la Sede di Siena"<br>N. 1 Corso "La comunicazione via WEB"<br>N. 1 Corso "Fashion Lusso e Gioielleria: uffici stampa, narrazione visiva, immagini, colori e testo" | 198           |
|  |                              | Corsi riconosciuti dovuti per legge                                | 3  | N. 1 Corsi - Formazione per Agenti di affari in mediazione - Ramo beni immobili<br>N. 1 Corsi - Formazione per Agenti di affari in mediazione - Sezione Merceologica<br>cessione di quote societarie"<br>N. 1 Corso - Formazione per Agenti e Rappresentanti di commercio  | 33            |
|  | Seminari                     | Seminari con il Fondo di Perequazione delle CCIAA                  | 16 | N. 10 Iniziative sul "Potenziamento e diffusione presso le imprese delle attività di E-Government delle Camere di Commercio"<br>n. 6 Iniziative sul "Sostegno all'export delle PMI - Sviluppo delle competenze delle imprese nei processi di internazionalizzazione"   | 505           |
|  | Bando Regionale              | Progetto su Apprendistato "@pprendo. Percorsi per apprendisti 3.0" | 41 | Il Progetto prevede l'orientamento e la formazione dei lavoratori assunti con contratto di apprendistato e nel 2019 ha visto il coinvolgimento di circa 1.200 persone nelle attività anzidette.<br>Il Progetto, che inizialmente doveva concludersi a fine 2020 potrebbe essere prorogato fino a dicembre 2021.<br>Nel corso del 2019 sono stati organizzati e conclusi 39 corsi con circa 750 partecipanti. Dal punto di vista economico l'impatto sui conti dell'esercizio determina proventi pari ad € 542.816,75 e costi pari ad € 525.632,18.                       | 1200          |

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

### LE STRUTTURE TERRITORIALI

| L'Azienda Speciale                         | Attività realizzate nel 2019   | Oggetto  | N°                     |
|--|--|--|------------------------|
| AREZZO SVILUPPO<br>(divisione laboratorio) | Sito web newsletter  | Info Sagor: Informazioni tecniche e legislative sul settore orafa argentiero | aggiornamento siti web |
|  | Attività informativa   | Notizie sui servizi del Laboratorio  |                        |
|  | Operazioni di controllo sulle 17 imprese in certificazione aggiuntiva                                    | Campionamenti  | 39                     |
|  |  | Analisi di conformità  | 195                    |
|  | Attività di certificazione su lotti di oreficeria e di Punzonamento di merci                             | Certificati di garanzia in accompagnamento ad altrettanti lotti certificati  | 25                     |
|  | Attività di controllo delle performances analitiche attraverso due circuiti di controllo interlaboratori | IAA - International Association of Assay                                     | 58 laboratori          |
|  |  | Lab Test - coordinato da Laboratorio Metalli Preziosi di Praga               | 74 laboratori          |
| Analisi e certificazioni                   | Analisi su campioni in metalli preziosi  | 6.096  |                        |

Il laboratorio S.A.G.OR. è stato indicato alla Segreteria della Convenzione CCM da parte del Ministero dello Sviluppo Economico come uno dei due laboratori italiani candidati alle operazioni di certificazione e marcatura CCM.

Il laboratorio è stato visitato e valutato positivamente dal Team Ispettivo internazionale.

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

### LE STRUTTURE TERRITORIALI

#### *PromoSienArezzo - Interventi promozionali in favore dell'export provinciale*

PromoSienArezzo in ottica di sinergia tra Ministero dello Sviluppo Economico ed Unioncamere svolge la propria attività in raccordo con ICE, affinché le imprese possano essere assistite in maniera unitaria e coordinata nel loro territorio fino ai mercati stranieri di interesse. In questa prospettiva PromoSienArezzo ha organizzato n. 11 workshop all'estero in collaborazione con ICE che hanno coinvolto n.90 imprese del territorio, e due le fiere che hanno coinvolto 8 imprese prevalentemente nel settore vitivinicolo.

| <b>Titolo</b>                                      | <b>Iniziativa</b> | <b>Settore</b> | <b>Periodo</b>                     | <b>In partnership</b>        | <b>Partecipanti</b> |
|--|-------------------|----------------|------------------------------------|------------------------------|---------------------|
| <b>Prowein Hong Kong</b>                           | Fiera             | Vitivinicolo   | Hong Kong, 7-10 maggio             | ICE                          | 5                   |
| <b>JIS MIAMI</b>                                   | Fiera             | Gioielleria    | Miami, 4-7 ottobre                 | ICE                          | 3                   |
| <b>Borsa Vini Corea del Sud</b>                    | Workshop          | Vitivinicolo   | Seoul, 25 febbraio                 | <b>ICE</b>                   | 3                   |
| <b>Mostra autonoma della Gioielleria in Europa</b> | Workshop          | Gioielleria    | Zagabria, 9-10 luglio              | ICE                          | 16                  |
| <b>Borsa Vini Russia</b>                           | Workshop          | Vitivinicolo   | Mosca, 10 ottobre                  | ICE                          | 1                   |
| <b>A land of Wine</b>                              | Workshop          | Vitivinicolo   | Varsavia, 10 ottobre               | ICE                          | 16                  |
| <b>Grandi Degustazioni di Vini in Canada West</b>  | Workshop          | Vitivinicolo   | Vancouver e Calgary, 22-24 ottobre | <b>ICE</b>                   | 6                   |
| <b>Grandi Degustazioni di Vini in Canada East</b>  | Workshop          | Vitivinicolo   | Toronto e Montreal, 28-30 ottobre  | <b>ICE</b>                   | 9                   |
| <b>Italian Wine Emotion</b>                        | Workshop          | Vitivinicolo   | Praga, 6 novembre                  | <b>ICE - CCIEE Rep. Ceca</b> | 4                   |
| <b>Borsa Vini Taipei</b>                           | Workshop          | Vitivinicolo   | Taipei, 21 novembre                | <b>ICE</b>                   | 5                   |
| <b>Start Export - Incontri con funzionari ICE</b>  | Workshop          | Multisetoriale | Siena, 12 dicembre                 | <b>ICE</b>                   | 20                  |

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

### LE STRUTTURE TERRITORIALI

#### *PromoSienArezzo - Interventi promozionali in favore dell'export provinciale*

Seminari: Nel 2019 PromoSienArezzo ha consolidato l'attività seminariale di approfondimento sull'internazionalizzazione, in partnership con l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, estendendo la copertura territoriale anche alla sede di Arezzo realizzando sei seminari tematici che hanno coinvolto 156 partecipanti

| Titolo   | Settore        | Periodo              | Partecipanti |
|--|----------------|----------------------|--------------|
| <b>Prove di avvenuta esportazione</b>                                    | Multisetoriale | Siena, 16 aprile     | 38           |
| <b>Origine preferenziale e REX</b>                                       | Multisetoriale | Arezzo, 14 maggio    | 21           |
| <b>Il Codice doganale dell'Unione: controlli doganali e accertamento</b> | Multisetoriale | Arezzo, 24 settembre | 20           |
| <b>Brexit</b>  | Multisetoriale | Siena, 17 ottobre    | <b>25</b>    |
| <b>Extra Tuscany</b>   | Turismo        | Siena, 5 dicembre    | 33           |
| <b>L'origine delle Merci</b>   | Multisetoriale | Siena, 17 dicembre   | 19           |

| Titolo   | Iniziativa | Partecipanti |
|--|------------|--------------|
| <b>Vini Toscani in Cina e Sud Est Asiatico</b>   | OCM Vino   | 27           |
| <b>Vini Toscani in Canada, Russia e Svizzera</b> | OCM Vino   | 28           |
| <b>Vini Toscani in Usa</b>                       | OCM Vino   | 33           |
| <b>TOTALE</b>                                    |            | <b>88</b>    |

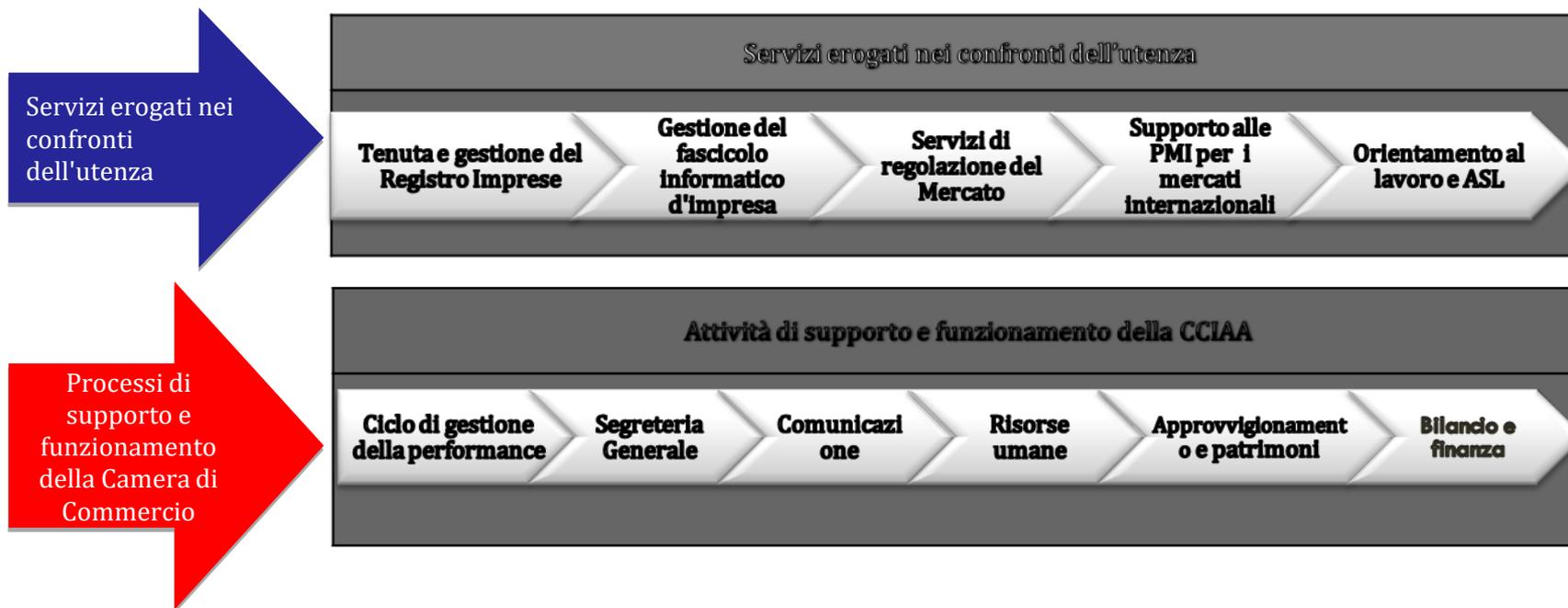
La Camera di Commercio, con il supporto tecnico operativo di PromoSienArezzo, nel contesto delle iniziative volte a supportare l'internazionalizzazione delle imprese del settore vitivinicolo, promuove le opportunità offerte dai fondi dell'Organizzazione Comune del Mercato vitivinicolo (OCM VINO), sono infatti 88 aziende del territorio coinvolte.

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

### IL PORTAFOGLIO DEI SERVIZI RESI

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

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



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

### GLI UTENTI

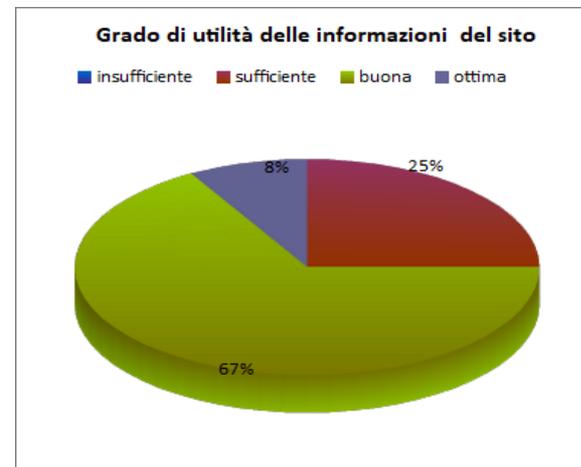
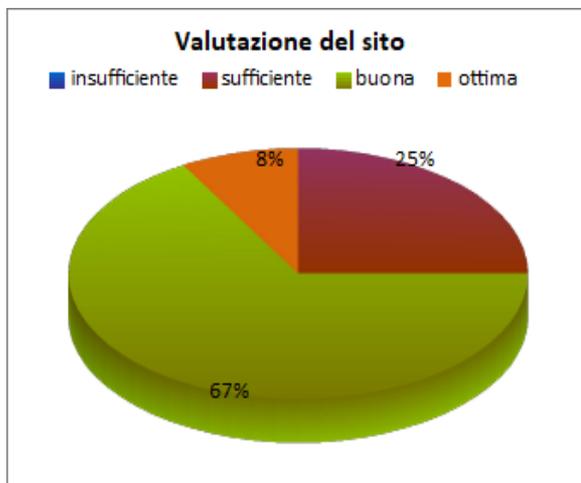
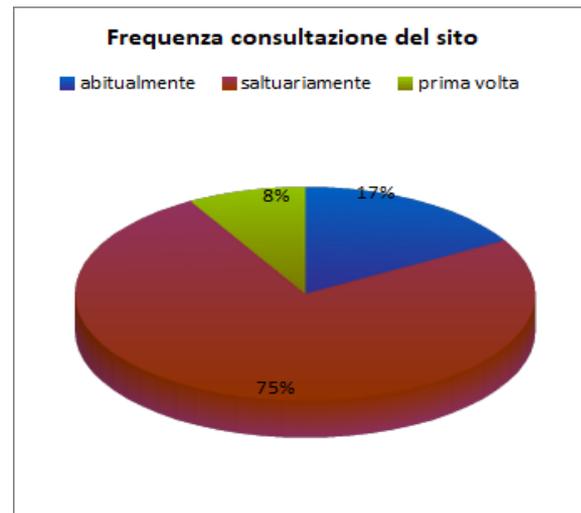
La Camera di Commercio di Arezzo- Siena offre agli utenti possibilità di sviluppo del territorio in cui risiedono e del tessuto economico in cui operano.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena svolge i seguenti servizi nei confronti dei propri stakeholder, in modo diretto o avvalendosi di soggetti terzi, la propria Azienda Speciale AREZZO SVILUPPO e PROMOSIENAREZZO SRL:

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

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

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha realizzato un'indagine di customer satisfaction sul proprio sito istituzionale ([www.ar.camcom.it](http://www.ar.camcom.it)). Si riporta, di seguito, una rappresentazione grafica della valutazione del sito camerale, della frequenza della consultazione del sito da parte degli utenti, della tipologia degli utenti e del settore economico di appartenenza.



## 2.3 I risultati raggiunti

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

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

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

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

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

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

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

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

 = non raggiungimento dell'obiettivo    = parziale raggiungimento dell'obiettivo    = raggiungimento dell'obiettivo

## 2.3 I risultati raggiunti

La Mappa Strategica della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, di seguito proposta, si identifica in una fotografia sintetica della performance conseguita per l'anno 2019, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

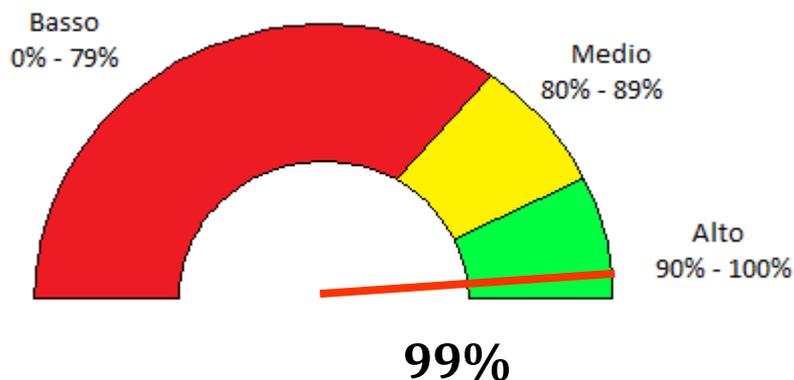
La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di mandato della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, pertanto tale Mappa assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella Relazione Previsionale e Programmatica per l'anno 2019.

I risultati attesi, descritti nel Piano della Performance 2019, vengono di seguito riportati in termini di confronto con i risultati effettivamente conseguiti.

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

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

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



## 2.3 I risultati raggiunti



## 2.4 Le criticità e le opportunità

|                                   | criticità  | opportunità   | azioni correttive<br>(da svolgere)   |
|-----------------------------------|--|---|--|
| Imprese, consumatori e territorio | Il D.Lgs. 219/2016 ha disposto la riorganizzazione delle Camere di Commercio, concentrandone le competenze e modificandone la dimensione territoriale                    | <p>Sottoscrizione della Convezione con l'Unioncamere per la realizzazione di iniziative in materia di controllo, vigilanza del mercato e tutela dei consumatori, con particolare riferimento alla sicurezza e conformità dei prodotti.</p> <p>Mantenimento di buoni livelli di lavorazione delle pratiche RI.</p> <p>Offerta sempre più telematica dei servizi del Registro Imprese</p> | <p>Individuazione delle azioni prioritarie di promozione dello sviluppo del territorio.</p> <p>Selezione dei progetti di intervento ed ottimizzazione dell'uso delle risorse scarse.</p> |
| Innovazione e Crescita            | Necessità di adeguamento alle nuove funzioni in condizioni di dotazione minima di personale.   | Potenziamento degli strumenti di Customer satisfaction e di comunicazione istituzionale.  | Consolidare il livello di motivazione del personale.   |
| Processi interni                  | Armonizzazione delle due strutture dal punto di vista organizzativo e gestionale, al fine di acquisire un'omogeneità di procedure, strumentazioni e standard di servizi. | Basso livello di reclami dell'utenza, tempi ristretti di lavorazione delle fatture passive, abbattimento dei consumi interni.   | Rendere sempre più fluide le relazioni tra ufficio ed utenti.  |
| Economico-Finanziario             | Drastica riduzione dei proventi ordinari e finanziari dell'Ente.   | Incremento dell'offerta di servizi a pagamento tramite PagoPA, sistema dei pagamenti elettronici della Pubblica Amministrazione   | Contenimento delle spese di struttura dell'Ente  |

### 3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

In questa sezione sono presentati i risultati di performance conseguiti dalla Camera di Commercio di Arezzo-Siena nel corso dell'anno precedente (2019) secondo una logica a cascata.

Si articola in quattro paragrafi:

- 1. Albero della performance:** descrizione sintetica e complessiva dello schema logico che permette di rappresentare graficamente la performance della Camera di Commercio di Arezzo-Siena ;
- 2. Obiettivi strategici:** in relazione a ciascuno degli obiettivi strategici presenti nel Piano della Performance 2019 sono presentati i principali risultati ottenuti (outcome), rinviando all'allegato tecnico per una puntuale descrizione – per ciascun obiettivo strategico – degli indicatori , target, pesi e del grado di raggiungimento degli stessi;
- 3. Obiettivi e piani operativi:** vengono rappresentati in forma sintetica gli obiettivi operativi relativi a ciascuna Area dirigenziale in cui si articola l'organizzazione della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, rinviando agli allegati tecnici per una puntuale descrizione – per ciascun obiettivo operativo – degli indicatori , target, pesi e del grado di raggiungimento degli stessi;
- 4. Obiettivi individuali:** si riportano informazioni sintetiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali del personale dirigente della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, rinviando agli allegati tecnici per una puntuale descrizione – per ciascun obiettivo operativo – degli indicatori , target, pesi e del grado di raggiungimento degli stessi.

## 3.1 L' Albero della Performance

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

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

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

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

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

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

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

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

|  | 1 - La CCIAA di servizio delle imprese ed a tutela dei consumatori (100%) | 2 - La CCIAA per il territorio e lo sviluppo locale (100%)              |
|--|---|---|
| Imprese, Territorio e Consumatori (100%) | 1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente                        | 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate                       |
|  | 2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile                        | 4. Un territorio attrattivo ed integrato                                |
|  |   | 5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo |
| Processi Interni (100%)                  | 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale                            |   |
| Innovazione e Crescita (99%)             | 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale                            |   |
| Economico-Finanziaria (94%)              | 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale                            |   |

## 3.2 Gli Obiettivi strategici

# TENUTA E GESTIONE DEL REGISTRO IMPRESE E GESTIONE DEL FASCICOLO INFORMATICO DI IMPRESA

**Oltre 45.000** Pratiche telematiche del Registro Imprese ricevute

**6.500** Dispositivi di Firma Digitale rilasciati

**4.000** Visure e certificati RI e protesti

**Oltre 35.000** Depositi Bilancio presentati

**700** Fascicoli d'impresa implementati

**Oltre 1.200** Posizioni PEC scadute e regolarizzate

**2.000** Sanzioni amministrative comminate



## 3.2 Gli Obiettivi strategici

# Tutela del consumatore e metrologia legale

- ➔ 800 carte tachigrafiche rilasciate
- ➔ 329 Ispezioni Metriche effettuate su 106 richieste di verifica pervenute
- ➔ 187 Domande di conciliazione depositate presso l'organismo di mediazione di Arezzo Siena
- ➔ Oltre 500 istanze presentate all'Ufficio Marchi e Brevetti
- ➔ Attività di orientamento e consulenza brevettuale
- ➔ Attività di controllo metrologico-legale su metalli preziosi, distributori di carburante
- ➔ 6.096 analisi effettuate su manufatti e prodotti di oreficeria effettuate dalla Azienda Speciale "Arezzo Sviluppo"
- ➔ Predisposizione di contratti tipo e azioni di sensibilizzazione dei diritti dei consumatori e attività verifiche clausole inique e vessatorie

## 3.2 Gli Obiettivi strategici

# PID

*Consulenza, formazione e incentivi per  
MPMI*

316.500 €

Il sostegno economico agli investimenti tecnologici delle imprese (Bando 2019)

94

Aziende partecipanti al bando Voucher 4.0 - 2019

80

Aziende che hanno testato il loro livello di maturità digitale grazie a strumenti gratuiti di assessment digitale come Selfi4.0 e Zoom 4.0

12

Corsi di formazione sulle tematiche del digital marketing e impresa 4.0

220

Aziende che hanno ricevuto formazione e orientamento



## 3.2 Gli Obiettivi strategici

# BANDO A FAVORE DELLE IMPRESE/SOGGETTI REA PER LA REALIZZAZIONE DI PERCORSI PER LE COMPETENZE TRASVERSALI E PER L'ORIENTAMENTO ANNO 2019

La finalità del Bando è quella di facilitare l'incontro domanda-offerta di formazione e lavoro avvicinando imprese e studenti ai percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento, contribuendo allo sviluppo del sistema economico locale

**298.800 €** Totale contributi richiesti

**308** Domande pervenute



## 3.2 Gli Obiettivi strategici

### PERCORSI PER LE COMPETENZE TRASVERSALI E PER L'ORIENTAMENTO, SOSTEGNO ALLA TRANSIZIONE SCUOLA, UNIVERSITÀ E LAVORO

- ➔ Sviluppo network territoriale in collaborazione con Comune, Università di Siena, Polo Universitario, Ufficio Scolastico provinciale e Provincia per le attività di Alternanza Scuola Lavoro, orientamento e placement
- ➔ “Project Work Scuola lavoro” con 11 Istituti, 23 classi, 40 insegnanti e oltre 300 studenti coinvolti
- ➔ Premio Storie di Alternanza
- ➔ Attività di sensibilizzazione del “Registro per l'Alternanza Scuola \_Lavoro”
- ➔ Attività di raccolta dati e divulgazione dei risultati del “Progetto Execelsior” sui fabbisogni occupazionali
- ➔ Sviluppo partenariati con Istituti scolastici e imprese per progetti europei e regionali in materia di orientamento e alternanza
- ➔ Iniziativa “CameraOrienta”



## 3.2 Gli Obiettivi strategici

### Iniziative di promozione e sviluppo del sistema economico locale in collaborazione con le Istituzioni locali e le Associazioni di Categoria



#### Arezzo

Arezzo Città del Natale

Villaggio Tirolese in Piazza Grande

Promozione Mercatini di Natale in Piazza San Jacopo e Piazza Risorgimento

Mercato Agreste (Portici - Arezzo)



#### Siena

Festa dell'Arcobaleno

Natale a Siena

Natale  
a Siena



MERCATINI  
DI  
2019 NATALE

## 3.2 Gli Obiettivi strategici

Un perfetto mix di cultura, turismo e marketing territoriale per un viaggio in più tappe alla scoperta dei territori e dei prodotti tipici



### AREZZO

| Luogo                           | Evento  |
|---------------------------------|---|
| Comune di Castiglion Fiorentino | Castiglioni in Tavola   |
| Comune di Lucignano             | Sere d'Estate a Lucignano   |
| Comune di Arezzo                | Calici d'Arte   |
| Comune di Sansepolcro           | Sapori di Vini  |
| Comune di Cortona               | Jazz e Antichità a Cortona  |
| Comune di Poppi                 | Mostra su Leonardo a 500 anni dalla sua morte   |
| Comune di Anghiari              | I mercoledì di Luglio ad Anghiari: serate promozionali con cene a tema rinascimentale |

## 3.2 Gli Obiettivi strategici

Un perfetto mix di cultura, turismo e marketing territoriale per un viaggio in più tappe alla scoperta dei territori e dei prodotti tipici



### SIENA

| Luogo  | Evento   |
|--|--|
| Comune Montalcino, Gaiole in Chianti e Radda in Chianti  | Il Piatto dell'Eroica  |
| Comuni della Val di Chiana Senese                        | A tavola con il Gigante Bianco   |
| Vari comuni della provincia di Siena                     | Tra Borghi e Cantine: calendario di appuntamenti nei ristoranti e nelle cantine della provincia di Siena |
| Comune di Siena insieme ad alcuni comuni della Provincia | Mercato nel Piatto   |
| Comune di Siena  | Strade Gialle  |
| Comune di Siena insieme ad alcuni comuni della Provincia | Girogustando   |

## 3.2 Gli Obiettivi strategici

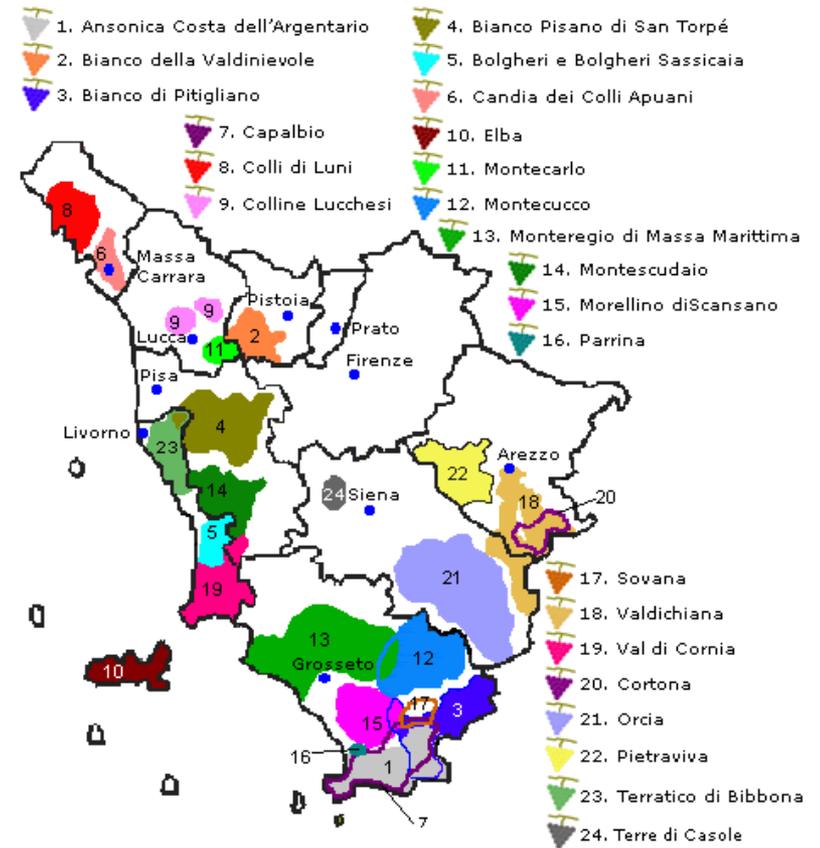
# VINO

**Arezzo e le sue denominazioni:**

Chianti DOCG  
Colli Etruria Aretina Centrale Valdarno di Sopra DOC  
Cortona DOC  
Valdichiana Toscana DOC  
Vinsanto del Chianti

**Siena e le sue denominazioni:**

Brunello di Montalcino  
Chianti Classico  
Chianti Colli Senesi  
Bianco Valdarbia  
Colli dell'Etruria Centrale  
Terre di Casole  
Vino Orcia  
Grancia Senesi  
Vernaccia di San Gimignano  
Vino Nobile di Montepulciano  
Vinsanto del Chianti



**Nel 2019**

**47 COMMISSIONI DI ASSAGGIO**

**895 CAMPIONI ASSAGGIATI**

# COMMISSIONI DI ASSAGGIO DELL'OLIO

Per la tutela delle produzioni locali, la Camera di Commercio vede la presenza di ben

**3 Comitati di assaggio interprofessionale degli olii di oliva vergine ed extravergine** riconosciuti dal Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali

La Toscana vanta 5 denominazioni riconosciute

- Toscano IGP
- Chianti Classico DOP
- Lucca DOP
- Seggiano Dop
- Terre di Siena DOP

L'Olio Extravergine di Oliva Terre di Siena DOP:

99 Olivicoltori

26 frantoi

15.000 ettari

38 Imbottiglieratori di 35.744 kg

per una produzione certificata nel di olio

## LE COMMISSIONI OLIO DEL 2019

**38** COMMISSIONI DI ASSAGGIO

**139** CAMPIONI ASSAGGIATI

## 3.2 Gli Obiettivi strategici

### *Interventi promozionali in favore dell'export provinciale*

- ➔ Bando Export
- ➔ Risposte a quesiti delle imprese sui mercati esteri e attività di formazione sulle tematiche legate all'internazionalizzazione: contratti internazionali, trasporti internazionali, fiscalità internazionale, dogane e marketing
- ➔ Start Export Days: incontri individuali tra le aziende e i funzionari ICE, al fine di illustrare gli strumenti che l'Agenzia mette a disposizione per favorire l'internazionalizzazione e la promozione del made in Italy. Gli incontri hanno lo scopo di personalizzare l'offerta dei servizi ICE alle specifiche esigenze delle aziende, attraverso un colloquio informativo, nel corso del quale si metteranno a fuoco le potenzialità di export dell'azienda. [25 Aziende Partecipanti](#) 
- ➔ Incontri con missioni commerciali estere e diplomatici
- ➔ 10.653 Certificati d'origine rilasciati

## 3.2 Gli Obiettivi strategici

|  |              |
|--|--------------|
| <b>Processi Interni</b>                        |              |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale | <b>100%</b>  |
| <b>Innovazione e Crescita</b>                  |              |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale | <b>99,6%</b> |
| <b>Economico-Finanziaria</b>                   |              |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale | <b>94,4%</b> |

| Obiettivo strategico   | Risorse destinate/<br>consumate | Risultato/Impatto generato   | Servizi coinvolti  |
|--|---------------------------------|--|--|
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale                                     | -                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto grado di soddisfazione degli utenti del sito camerale;</li> <li>• n. 16,43 giorni medi per la lavorazione delle fatture passive diverse da utenze, pedaggi autostradali e forniture Infocamere;</li> <li>• Esito controlli per Certificazione Qualità per la sede di Arezzo positivo, avvio della Certificazione di Qualità per la sede di Siena.</li> </ul> | Area Dirigenziale 1 e 4<br>tutti i Servizi Ragioneria                        |
|  |                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contenimento dei consumi di carta;</li> <li>▪ Utilizzo esteso della PEC per le comunicazioni con l'utenza;</li> <li>▪ Programma di dematerializzazione procedure interne;</li> <li>▪ Implementazione pubblicazioni on-line.</li> </ul>  | Servizio Personale,<br>Servizio R.I.,<br>Servizio Polifunzionale al pubblico |

## 3.2 Gli Obiettivi strategici

| Innovazione e Crescita                         |       |
|--|-------|
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale | 99,6% |

| Obiettivo strategico   | Risorse destinate/<br>consumate                               | Risultato/Impatto generato  | Servizi coinvolti                          |
|--|---|---|--|
| 9. Valorizzazione del capitale intangibile e del benessere organizzativo | <b>Significativo ricorso a formazione gratuita di sistema</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nonostante la riduzione lineare delle risorse per la formazione, sono state garantite anche mediante il ricorso alla formazione in forma alternativa: 14,95 ore pro-capite con elevata valutazione di adeguatezza degli interventi;</li> <li>• Tavoli tecnici con personale per la gestione dell'integrazione della struttura del nuovo Ente Camerale;</li> <li>• Incontri con il personale per il trasferimento degli obiettivi strategici ed operativi;</li> <li>• Formazione per aggiornamento sul sistema di qualità e sulle normative sulla sicurezza e la normativa sulla trasparenza e l'anticorruzione.</li> </ul> | <b>Servizio Personale, tutti i Servizi</b> |

## 3.2 Gli Obiettivi strategici

|   |              |
|---|--------------|
| <b>Innovazione e Crescita</b>                         |              |
| <b>6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale</b> | <b>99,6%</b> |

| Obiettivo strategico  | Risorse destinate/<br>consumate            | Risultato/Impatto generato  | Servizi coinvolti  |
|---|--|---|--|
| 10. Valorizzazione della comunicazione istituzionale e dell'immagine camerale | € 25.000/ € 25.000 pari al 100% del Budget | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Livello di soddisfazione della newsletter camerale pari a "Buono".</b></li> <li>• <b>123.538 i visitatori del sito, più di 300 unità al giorno con 715.945 pagine visitate;</b></li> <li>• <b>realizzazione del 100% delle iniziative previste nel Piano di Comunicazione;</b></li> <li>• <b>implementazione del nuovo sito camerale dell'Area Vasta</b></li> <li>• <b>creazione delle nuove pagine social network camerale dell'Area Vasta (Facebook, Twitter).</b></li> </ul> | <b>Comunicazione Istituzionale - Area Dirigenziale 1</b> |
|   |  |   |  |

## 3.2 Gli Obiettivi strategici

|  |              |
|--|--------------|
| <b>Innovazione e Crescita</b>                  |              |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale | <b>99,6%</b> |

| Obiettivo strategico   | Risorse destinate | Risultato/Impatto generato  | Servizi coinvolti  |
|--|-------------------|---|--|
| 11. La gestione della "performance" in ottica di trasparenza | -                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>100% di realizzazione degli obiettivi di Ente;</b></li> <li>• <b>Monitoraggio della spesa promozionale, partecipazione al progetto Pareto e Kronos di Unioncamere, definizione della mappatura dei processi.</b></li> </ul>   | <b>Servizio Personale, Servizio Ragioneria Controllo di Gestione</b> |
| 12. Utilizzo efficiente delle risorse                        | -                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diminuzione delle spese di funzionamento;</b></li> <li>• <b>Costi di struttura inferiori al benchmark toscano;</b></li> <li>• <b>Realizzazione report sulle partecipate e sull'andamento della spesa di funzionamento.</b></li> </ul>   | <b>Servizio Ragioneria Provveditorato Controllo di Gestione</b>      |
| 13. Ottimizzazione del processo di riscossione delle entrate | -                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Superamento del valore di benchmark della riscossione spontanea del diritto annuale;</b></li> <li>• <b>Realizzazione di report sulla riscossione dei ruoli e sui discarichi effettuati;</b></li> <li>• <b>Elevato grado di aggiornamento nell'emissione dei ruoli del diritto annuale.</b></li> </ul> | <b>Servizio Ragioneria, Servizio Regolazione del Mercato</b>         |

### 3.3 Gli obiettivi operativi dell'Area dirigenziale 1: "Affari Generali"

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

| Obiettivi operativi 2019 - Area 1 - Affari Generali |      |
|---|------|
| Imprese, Territorio e Consumatori                   |      |
| 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate   | 100% |
| Processi Interni                                    |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale      | 100% |
| Innovazione e Crescita                              |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale      | 100% |

### 3.3 Gli obiettivi operativi dell'Area dirigenziale 2: “Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato”

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

| Obiettivi operativi 2019 - Area 2 - Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato |      |
|---|------|
| Imprese, Territorio e Consumatori   |      |
| 2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile                                  | 100% |
| Processi Interni  |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale                                      | 100% |
| Innovazione e Crescita  |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale                                      | 100% |
| Economico-Finanziaria   |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale                                      | 100% |

### 3.3 Gli obiettivi operativi dell'Area dirigenziale 3: “Registro Imprese, Anagrafe e Metrico”

#### IL CASCADING: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI - AREA DIRIGENZIALE 3

| Obiettivi operativi 2019 - Area 3 - Registro Imprese, Anagrafe e Metrico |      |
|--|------|
| Imprese, Territorio e Consumatori  |      |
| 1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente                       | 100% |
| 2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile                       | 100% |
| 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate                        | 100% |
| Processi Interni   |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale                           | 100% |
| Innovazione e Crescita   |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale                           | 100% |
| Economico-Finanziaria  |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale                           | 100% |

### 3.3 Gli obiettivi operativi dell'Area dirigenziale 4: “Trattamento economico e giuridico del personale – competitività delle imprese”

#### IL CASCADING: DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI - AREA DIRIGENZIALE 4

| Obiettivi operativi 2019 - Area 4 “Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese” |      |
|--|------|
| <b>Imprese, Territorio e Consumatori</b>   |      |
| 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate  | 100% |
| 4. Un territorio attrattivo ed integrato   | 100% |
| 5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo  | 100% |
| <b>Processi Interni</b>  |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale   | 100% |
| <b>Innovazione e Crescita</b>  |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale   | 100% |

### 3.4 Gli obiettivi individuali: Segretario Generale e Dirigente Area 1 Affari Generali

| Obiettivi per l'anno 2019 del Segretario Generale - Dirigente Area 1 Affari Generali |      |
|--|------|
| Imprese, Territorio e Consumatori  |      |
| 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate                                    | 100% |
| Processi Interni   |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale                                       | 100% |
|  |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale                                       | 100% |

### 3.4 Gli obiettivi individuali: il Dirigente dell'Area 2 “Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato”

| <b>Obiettivi per l'anno 2019 del Dirigente Area 2 “Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato”</b> |             |
|---|-------------|
| <b>Imprese, Territorio e Consumatori</b>  |             |
| <b>2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile</b>   | <b>100%</b> |
| <b>Processi Interni</b>   |             |
| <b>6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale</b>   | <b>100%</b> |
| <b>Innovazione e Crescita</b>   |             |
| <b>6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale</b>   | <b>100%</b> |
| <b>Economico-Finanziaria</b>  |             |
| <b>6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale</b>   | <b>100%</b> |

### 3.4 Gli obiettivi individuali: il Dirigente dell'Area 3 “Registro Imprese, Anagrafe e Metrico”

| <b>Obiettivi per l'anno 2019 del Dirigente Area 3 “Registro Imprese, Anagrafe e Metrico”</b> |             |
|--|-------------|
| <b>Imprese, Territorio e Consumatori</b>   |             |
| <b>1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente</b>                                    | <b>100%</b> |
| <b>2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile</b>                                    | <b>100%</b> |
| <b>3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate</b>                                     | <b>100%</b> |
| <b>Processi Interni</b>  |             |
| <b>6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale</b>  | <b>100%</b> |

### 3.4 Gli obiettivi individuali: il Dirigente dell'Area 3

#### “Trattamento economico e giuridico del personale – competitività delle imprese”

| Obiettivi per l'anno 2019 del Dirigente Area 4 “Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese” |      |
|---|------|
| Imprese, Territorio e Consumatori   |      |
| 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate   | 100% |
| 4. Un territorio attrattivo ed integrato  | 100% |
| 5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo   | 100% |
| Processi Interni  |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale  | 100% |
| Innovazione e Crescita  |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale  | 100% |

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

| VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO          | VALORI COMPLESSIVI   |                                    |                 |              |
|--|----------------------|------------------------------------|-----------------|--------------|
|  | PREVENTIVO ANNO 2019 | AGGIORNAMENTO PREVENTIVO ANNO 2019 | CONSUNTIVO 2019 | DIFFERENZE   |
| <b>GESTIONE CORRENTE</b>                       |                      |                                    |                 |              |
| <b>A) Proventi correnti</b>                    |                      |                                    |                 |              |
| 1 Diritto Annuale                              | 7.506.500,00         | 7.535.290,00                       | 7.905.383,00    | 370.093,00   |
| 2 Diritti di Segreteria                        | 2.920.000,00         | 2.920.000,00                       | 2.940.393,00    | 20.393,00    |
| 3 Contributi trasferimenti e altre entrate     | 422.000,00           | 580.195,00                         | 613.850,00      | 33.655,00    |
| 4 Proventi da gestione di beni e servizi       | 228.000,00           | 228.000,00                         | 204.421,00      | - 23.579,00  |
| 5 Variazione delle rimanenze                   | -                    | -                                  | 11.242,00       | 11.242,00    |
| Totale proventi correnti A                     | 11.076.500,00        | 11.263.485,00                      | 11.675.289,00   | 411.804,00   |
| <b>B) Oneri Correnti</b>                       |                      |                                    |                 |              |
| 6 Personale                                    | - 4.314.500,00       | - 4.327.000,00                     | - 4.269.480,00  | 57.520,00    |
| 7 Funzionamento                                | - 2.783.000,00       | - 2.783.000,00                     | - 2.660.601,00  | 122.399,00   |
| 8 Interventi economici                         | - 2.132.000,00       | - 2.356.585,00                     | - 2.316.941,00  | 39.644,00    |
| 9 Ammortamenti e accantonamenti                | - 2.131.000,00       | - 2.131.000,00                     | - 2.687.770,00  | - 556.770,00 |
| Totale Oneri Correnti B                        | - 11.360.500,00      | - 11.597.585,00                    | - 11.934.792,00 | - 337.207,00 |
| Risultato della gestione corrente A-B          | - 284.000,00         | - 334.100,00                       | - 259.503,00    | 74.597,00    |
| <b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>                 |                      |                                    |                 |              |
| 10 Proventi finanziari                         | 10.100,00            | 10.100,00                          | 79.026,00       | 68.926,00    |
| 11 Oneri finanziari                            | - 100,00             | - 100,00                           | - 757,00        | - 657,00     |
| Risultato della gestione finanziaria           | 10.000,00            | 10.000,00                          | 78.269,00       | 68.269,00    |
| <b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>               |                      |                                    |                 |              |
| 12 Proventi straordinari                       | 50.000,00            | 54.200,00                          | 242.415,00      | 188.215,00   |
| 13 Oneri straordinari                          | - 14.000,00          | - 14.000,00                        | - 140.553,00    | - 126.553,00 |
| Risultato della gestione straordinaria         | 36.000,00            | 40.200,00                          | 101.862,00      | 61.662,00    |
| Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B -C -D | - 238.000,00         | - 283.900,00                       | - 79.372,00     | 204.528,00   |
| <b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>                |                      |                                    |                 |              |
| E Immobilizzazioni Immateriali                 | 16.000,00            | 16.000,00                          | 11.282,56       | - 4.717,44   |
| F Immobilizzazioni Materiali                   | 144.000,00           | 144.000,00                         | 24.283,56       | - 119.716,44 |
| G Immobilizzazioni Finanziarie                 | -                    | 10.597,00                          | -               | - 10.597,00  |
| TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)                    | 160.000,00           | 170.597,00                         | 35.566,12       | - 135.030,88 |

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

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

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

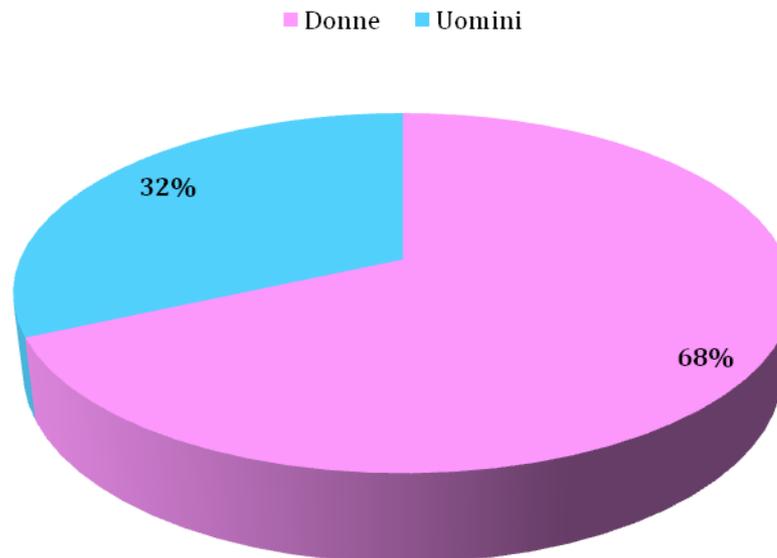


## 5. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

### IL CONTESTO INTERNO: IL PERSONALE

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

Composizione del personale per sesso al 31.12.2019



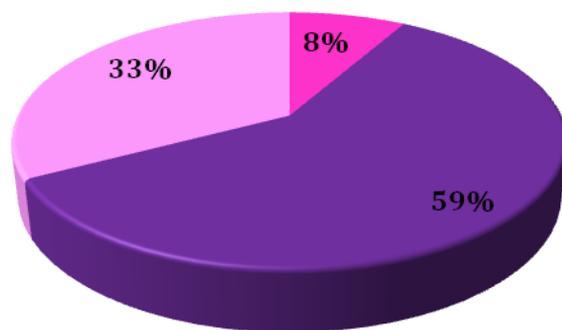
## 5. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

### IL CONTESTO INTERNO: IL PERSONALE

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

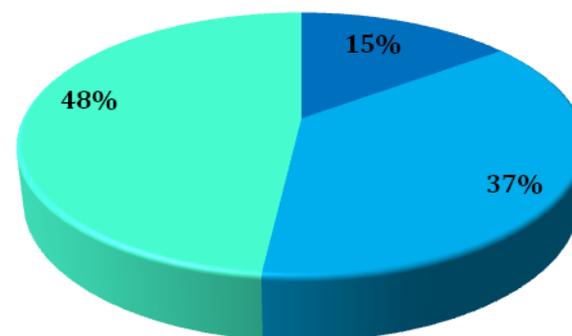
Percentuale titoli di studio tra le donne

■ Scuola dell'obbligo ■ Diploma ■ Laurea



Percentuale titoli di studio tra gli uomini

■ Scuola dell'obbligo ■ Diploma ■ Laurea

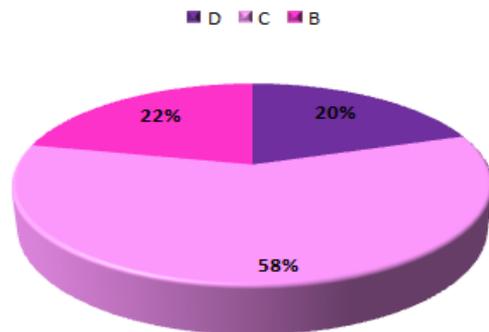


## 5. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

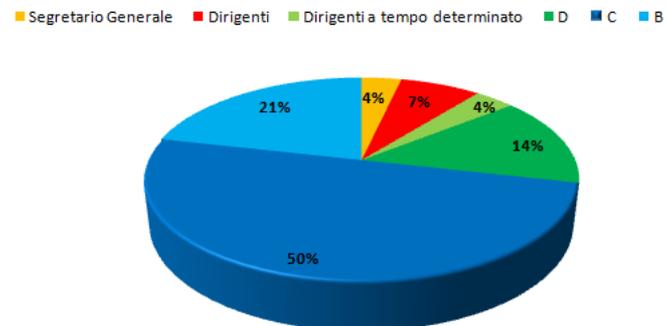
### IL CONTESTO INTERNO: IL PERSONALE

| Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2019) |        |        |       |        |              |        |
|--|--------|--------|-------|--------|--------------|--------|
| Per Categoria                                    | Arezzo |        | Siena |        | Arezzo-Siena |        |
|  | Donne  | Uomini | Donne | Uomini | Donne        | Uomini |
| Segretario Generale                              | 0      | 1      | 0     | 0      | 0            | 1      |
| Dirigenti  | 0      | 1      | 0     | 1      | 0            | 2      |
| Dirigenti a tempo determinato                    | 0      | 0      | 0     | 1      | 0            | 1      |
| D  | 3      | 3      | 9     | 1      | 12           | 4      |
| C  | 17     | 8      | 18    | 6      | 35           | 14     |
| B  | 5      | 2      | 8     | 4      | 13           | 6      |
| A  | 0      | 0      | 0     | 0      | 0            | 0      |
| Totale   | 25     | 15     | 35    | 13     | 60           | 28     |

**Personale femminile per categoria**



**Personale maschile per categoria**



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

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

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

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

#### Obiettivi dei Comitati:

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

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

# IMPREDNITORIA FEMMINILE

*Interventi promozionali in favore dell'imprednitoria femminile*

### FEMINA Interreg Europe



Il progetto FEMINA intende individuare gli strumenti politici e normativi che possano permettere di superare il divario di genere esistente nelle PMI europee ad alta tecnologia. Sono tre, in particolare, i temi sviluppati dal progetto: le barriere all'imprednitorialità femminile, le barriere di accesso al lavoro e alle progressioni di carriera nelle PMI ad alta tecnologia e i bassi livelli di attenzione alla dimensione di genere nell'innovazione

### #SheMeansBusiness



Progetto nato per aiutare le donne che vogliono far crescere il proprio business e di ispirare tutte quelle che sognano di avviare un'attività professionale, fornendo loro gli strumenti, la formazione e gli esempi necessari per realizzare il proprio obiettivo. Dalla creazione di contenuti efficaci all'utilizzo delle storie Instagram per promuovere il proprio brand, fino alla presentazione di storie e casi studio di successo

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

# IMPRENDITORIA FEMMINILE

*Interventi promozionali in favore dell'impresitoria femminile*

### Inventor Lab

#### Inventor Lab

E' un progetto del Dipartimento di Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale dell'Università di Siena - sede di Arezzo, Comitato IFE -Impresitoria Femminile di Arezzo e Camera di Commercio. Si tratta di un "concorso di idee" aperto agli studenti e studentesse dei corsi di laurea DSFUCI. La ricerca di una idea di business da sviluppare attraverso una start up o un'impresa in ambito tecnologico, a prevalenza femminile, si è articolata in una fase di promozione dell'evento (call for ideas) al quale è seguita la giornata in cui si è svolto l'"Hackathon contest".

### Donne in quota

Un corso di formazione, rivolto ad una selezione di donne, nato con l'obiettivo di supportare la presenza delle donne nei consigli di amministrazione di società pubbliche e private in ottemperanza della legge Golfo-Mosca n.120 del 2011. L'evento finale di consegna degli attestati si è svolto presso la Rocca Salimbeni – sede della Banca Monte dei Paschi di Siena il 29 gennaio 2020



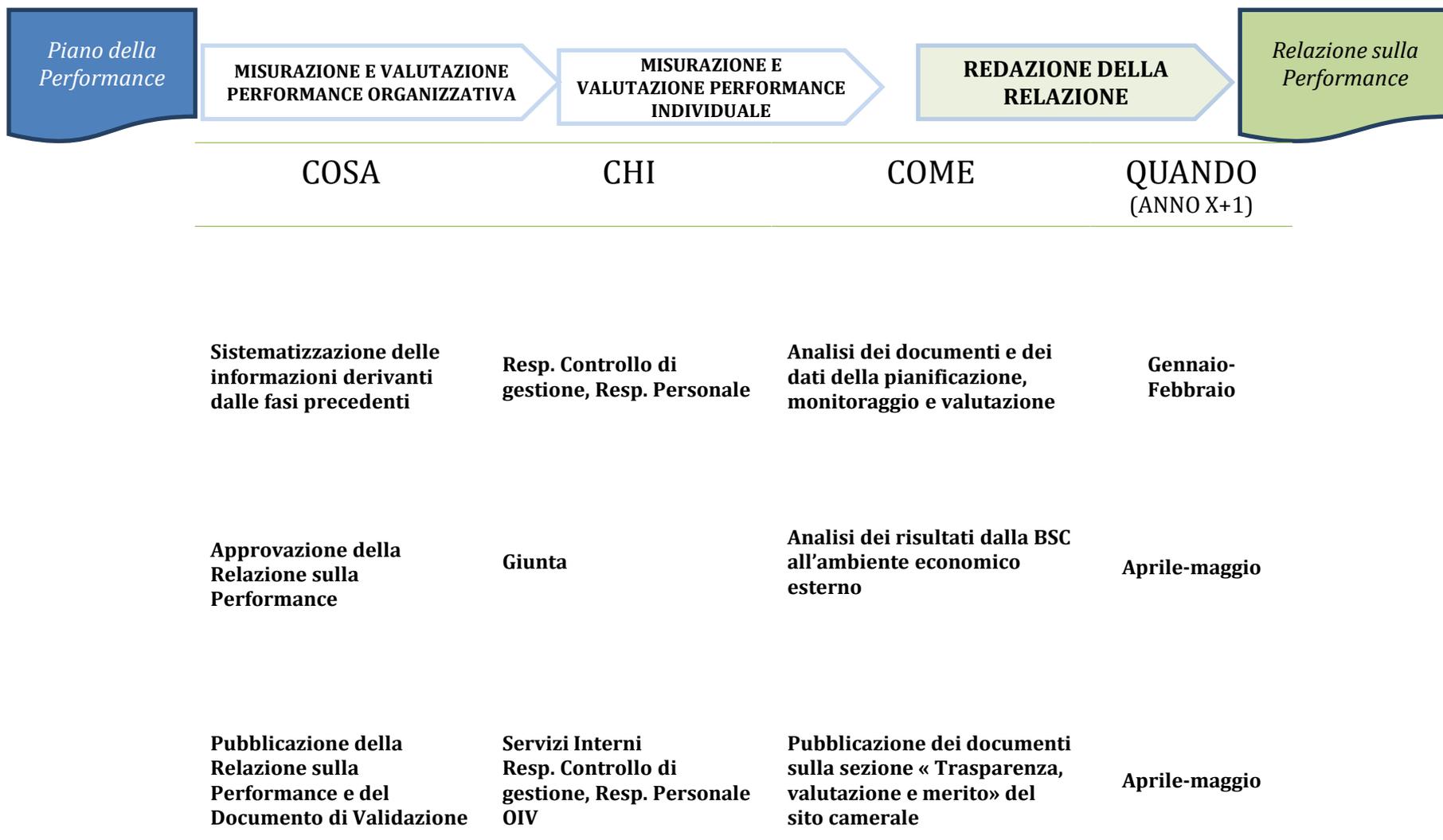
## 6. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

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



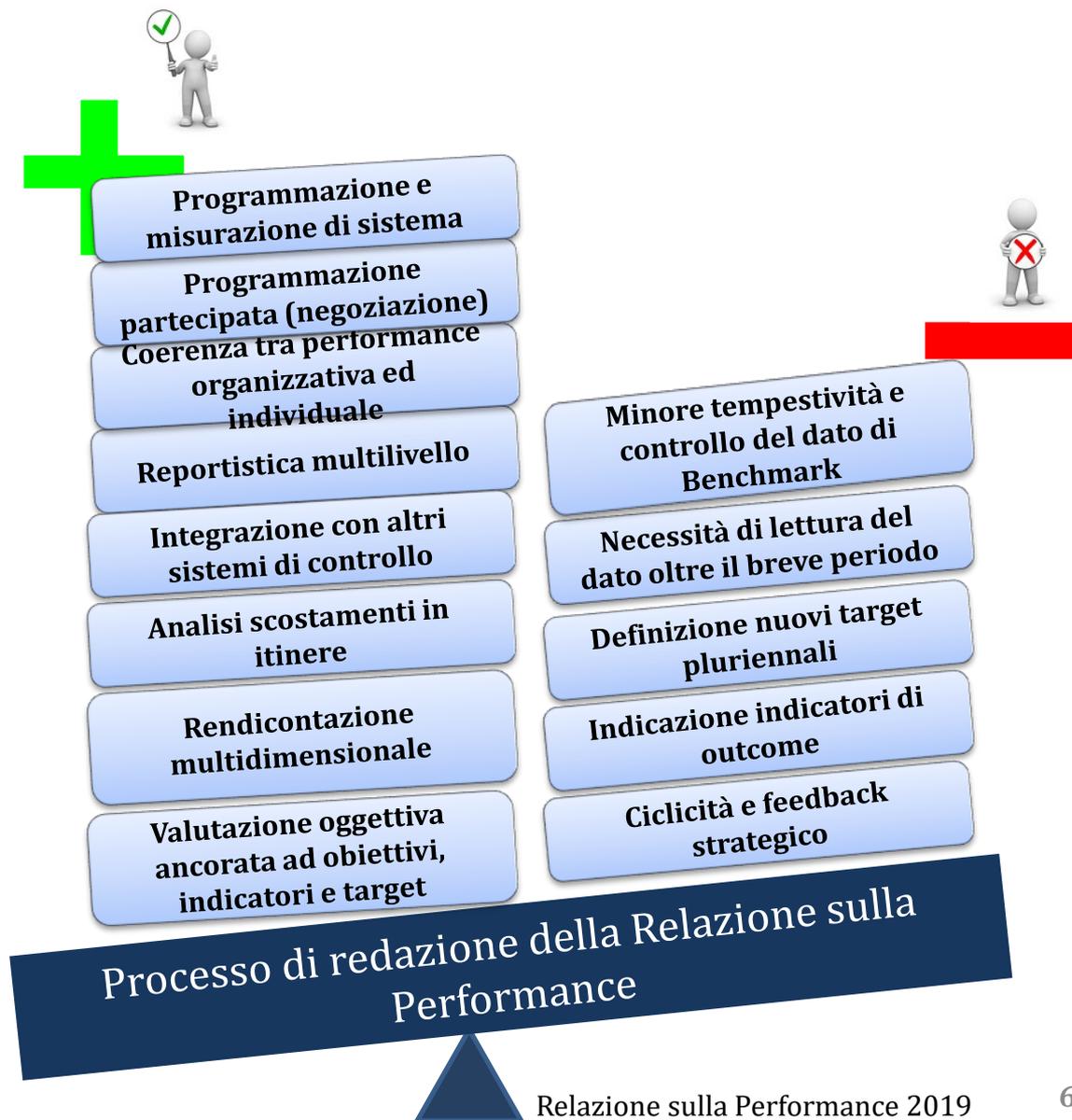
| COSA  | CHI  | COME  | QUANDO (ANNO X) |
|---|--|---|-----------------|
| Reporting intermedio della performance organizzativa            | Resp. Personale, Resp. Controllo di gestione                             | Cruscotto di ente/Report: evidenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi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

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



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

La Relazione sulla Performance costituisce l'elemento di sintesi del ciclo di gestione della performance con riferimento ad un periodo amministrativo e, allo stesso tempo, è l'elemento di analisi per dare il via ad azioni migliorative e correttive future. In tale ottica, sono qui elencati i punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il ciclo di gestione della performance per l'anno 2019.



# **7. GLI ALLEGATI ALLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2019**

**Camera di Commercio di Arezzo-Siena**

**Maggio 2020**

## 7.1 La Performance Organizzativa ed Individuale in dettaglio

### a. Il Cruscotto di Ente

| Imprese, Territorio e Consumatori  |                       |               |            |
|--|-----------------------|---------------|------------|
| <b>1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente</b>  | <b>Target</b>         | <b>Actual</b> | <b>SAL</b> |
| Consolidamento del Servizio di assistenza specialistica: Richieste evase / richieste pervenute (PIRA)  | 100%                  | 100%          | 100%       |
| Interventi di promozione dei nuovi servizi digitali: n. interventi (PIRA)  | 12                    | 13            | 100%       |
| Aggiornamento posizioni Registro Imprese relative ad ex Ruoli(PIRA)  | 31/12/2019            | 31/12/2019    | 100%       |
| <b>2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile</b>  | <b>Target</b>         | <b>Actual</b> | <b>SAL</b> |
| Servizio Alert Marchi: Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza(PIRA)  | 100%                  | 100%          | 100%       |
| Costituzione Consulta Territoriale per la Regolazione del Mercato (PIRA)   | 31/12/2019            | 05/11/2019    | 100%       |
| Iniziative a tutela della legalità(PIRA)   | 4                     | 4             | 100%       |
| Verifica dei requisiti di onorabilità degli iscritti nell'elenco dei mediatori civili e commerciali  | 31/12/2019            | 24/12/2019    | 100%       |
| n° analisi Laboratorio S.A.G.OR. Di Arezzo Sviluppo  | > 5.700<br>(+/- 0,05) | 6306          | 100%       |
| <b>3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate</b>   | <b>Target</b>         | <b>Actual</b> | <b>SAL</b> |
| Operatività PID ed espletamento Bando di agevolazione: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)  | 95%                   | 99,9%         | 100%       |
| Iniziative realizzate in tema di internazionalizzazione (PIRA)   | 8                     | 9             | 100%       |
| <b>4. Un territorio attrattivo ed integrato</b>  | <b>Target</b>         | <b>Actual</b> | <b>SAL</b> |
| Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)                                      | 95%                   | 99,7%         | 100%       |
| Promozione delle eccellenze eno-gastronomiche del territorio: n. iniziative realizzate nell'anno (PIRA)  | 5                     | 5             | 100%       |
| <b>5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo</b>   | <b>Target</b>         | <b>Actual</b> | <b>SAL</b> |
| Livello di soddisfazione dell'attività formativa esterna   | ≥ Buono               | Buono         | 100%       |
| n° medio di partecipanti attività riconosciute per la formazione imprenditoriale   | 14                    | 15,5          | 100%       |
| Percorso guidato di alternanza per studenti della Scuola Media Superiore: n° numero delle proposte elaborate / n° numero delle proposte programmate (PIRA) | 100%                  | 100%          | 100%       |
| Strutturazione percorsi di alternanza e bando agevolazione per le imprese: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)                                    | 80%                   | 100%          | 100%       |
| Formalizzazione di un documento di intesa con Istituzioni Universitarie del territorio (PIRA)  | 30/06/2019            | 30/06/2019    | 100%       |

a. Il Cruscotto di Ente

| Processi Interni  |               |               |            |
|---|---------------|---------------|------------|
| <b>6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale</b>   | <b>Target</b> | <b>Actual</b> | <b>SAL</b> |
| personale camerale * 1000/ imprese registrate   | 1,40          | 1,34          | 100%       |
| Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)                                       | 31/12/2019    | 31/12/2019    | 100%       |
| Tempi medi di lavorazione delle fatture passive nell'ambito della dematerializzazione (PIRA)  | < 30          | 16,43         | 100%       |
| n° reclami pervenuti all'Ente   | < 3           | 0             | 100%       |
| Esito controlli per Certificazione Qualità  | Positivo      | Positivo      | 100%       |
| Innovazione e Crescita  |               |               |            |
| <b>6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale</b>   | <b>Target</b> | <b>Actual</b> | <b>SAL</b> |
| Ore formazione procapite anche mediante il ricorso a modalità alternativa                     | 14            | 14,95         | 100%       |
| Realizzazione obiettivi/azioni individuati nel Piano Triennale CUG 2019-2021                  | 1             | 1             | 100%       |
| Redazione Piano della Formazione  | 28.02.2018    | 28.02.2019    | 100%       |
| Livello di soddisfazione del sito camerale  | ≥ Buono       | Buono         | 100%       |
| n° accessi sito web camerale anno x / n° accessi sito web camerale anno x-1                   | ≥ 1           | 0,98          | 98%        |
| Punteggio ottenuto check-up anno x / Punteggio ottenuto check-up anno x - 1                   | ≥ 1           | 1             | 100%       |
| Percentuale sintetica di realizzazione della performance di Ente                              | 80%           | 99%           | 100%       |
| Economico-Finanziaria   |               |               |            |
| <b>6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale</b>   | <b>Target</b> | <b>Actual</b> | <b>SAL</b> |
| Spese funzionamento + spese personale 2019/Spese funzionamento + spese personale 2017 (PIRA)  | < 1           | 0,94          | 100%       |
| Proventi da Progetto Apprendistato (Arezzo Sviluppo: FOAR)                                    | € 650.000     | € 542.816,75  | 84%        |
| Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale | ≥ 73%         | 73,17%        | 100%       |
| Fatturato anno x/ Fatturato anno x - 1 (Arezzo Sviluppo: laboratorio SAGOR)                   | ≥ 1           | 0,94          | 94%        |

## b. Il Cruscotto di Area 1 – Affari Generali

| Obiettivi operativi 2019 - Area 1 - Affari Generali   |   |   |            |            |      |
|---|---|---|------------|------------|------|
| Imprese, Territorio e Consumatori   |   |   |            |            |      |
| 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate   |   |   |            |            |      |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi   | Indicatori  | Target     | Actual     | SAL  |
| Perfezionamento del processo di razionalizzazione del portafoglio delle partecipate   | Completamento del riassetto del sistema delle società partecipate finalizzato alla dismissione delle partecipazioni non strategiche | Perfezionamento e verifica con gli stakeholder del report sull'attuazione del piano di razionalizzazione delle società partecipate (31/12/19) | 1          | 1          | 100% |
| Ottimizzazione gestione Arezzo Sviluppo   | Definizione delle linee di indirizzo per l'attività dell'Azienda Speciale per l'anno successivo                                     | Realizzazione report  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
| Perfezionamento del processo di razionalizzazione del portafoglio delle partecipate   | Completamento del riassetto del sistema delle società partecipate finalizzato alla dismissione delle partecipazioni non strategiche | Perfezionamento e verifica con gli stakeholder del report sull'attuazione del piano di razionalizzazione delle società partecipate (31/12/19) | 1          | 1          | 100% |
| Processi Interni  |   |   |            |            |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale  |   |   |            |            |      |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi   | Indicatori  | Target     | Actual     | SAL  |
| Presidio e gestione degli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs 219/2016 | Integrazione delle strutture operative  | Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)   | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
|   |   | Riorganizzazione del nuovo ufficio di informazione economico statistica: pubblicazione report inerenti l'economia dell'Area vasta             | 2          | 2          | 100% |
| Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione  | Ottimizzare la gestione del personale   | personale camerale * 1000/ imprese registrate   | 1,40       | 1,34       | 100% |
|   | Realizzazione agenda digitale   | Implementazione programma di gestione atti amministrativi (LWA)   | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
|   | Ottimizzazione della comunicazione con gli Organi   | Data seduta - data invio (Media)  | ≥ 4        | 6,08       | 100% |
| Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente   | Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001   | Superamento audit di controllo  | 31/12/2019 | 05/06/2019 | 100% |
|   |   | Avvio del percorso di estensione di certificazione per la sede di Siena   | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
| Organizzazione logistica sede camerale  | Dematerializzazione archivio cartaceo   | Individuazione documenti per scarto di archivio (report)  | 30/09/2019 | 25/09/2019 | 100% |
|   |   | Completamento operazioni di scarto di archivio dei documenti individuati  | 31/12/2019 | 19/12/2019 | 100% |

## b. Il Cruscotto di Area 1 – Affari Generali

| Innovazione e Crescita   |  |  |  |                            |      |
|--|--|--|--|----------------------------|------|
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale                             |  |  |  |                            |      |
| Programmi di Intervento  | Obiettivi Operativi  | Indicatori   | Target                                   | Actual                     | SAL  |
| Interventi in materia di trasparenza ed anticorruzione                     | Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza      | n° Report di monitoraggio Anticorruzione di Check Up realizzati entro le date previste (30.06-30.11) / n° Report di monitoraggio Anticorruzione di Check Up realizzati | 100%                                     | 100%                       | 100% |
|  |  | N. report dei Responsabili di servizio sul rispetto delle disposizione del Codice di Comportamento. (30/04-31/08-31/12)  | 3  | 3                          | 100% |
|  |  | n° procedimenti sottoposti a controllo sul rispetto dei termini di conclusione / n° procedimenti complessivi   | 5%                                       | 5%                         | 100% |
|  |  | n° dichiarazioni sostitutive sottoposte a controllo / n° dichiarazioni complessive   | 10%                                      | 10%                        | 100% |
|  |  | n° dipendenti coinvolti in formazione in tema di anticorruzione / n° dipendenti individuati come soggetti a rischio  | 90%                                      | 100%                       | 100% |
| Potenziamento della comunicazione interna ed esterna                       | Sviluppo azioni comunicative dell'Ente                               | Operatività apposito bando per l'individuazione dei media locali   | 31/01/2019                               | 30/01/2019                 | 100% |
|  |  | Comunicazione tramite i media televisivi locali  | 20                                       | 20                         | 100% |
|  | Aggiornamento del nuovo sito camerale                                | Implementazione delle principali sezioni del sito istituzionale del nuovo ente camerale  | 31/12/2019                               | 31/12/2019                 | 100% |
|  |  | Implementazione newsletter istituzionale condivisa per l'area vasta  | 31/12/2019                               | 30/11/2019                 | 100% |
|  |  | Creazione pagine social network condivise per l'area vasta (Facebook, Twitter)   | 30/06/2019                               | 30/04/2019                 | 100% |
|  |  | Individuazione e pubblicazione materiale informativo per social network camerale (sito istituzionale, Facebook, Twitter)   | 200                                      | 525                        | 100% |
|  | Ciclo di gestione della performance                                  | Sistemi di misurazione della performance di Ente e individuale   | n° report monitoraggio della performance | ≥ 3                        | 3    |
| Redazione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance |  |  | 28/02/2019                               | 28/02/2019                 | 100% |
| Sistemi di monitoraggio e controllo gestionale dell'Ente                   | Implementazione del controllo di gestione per il nuovo Ente Camerale | Test di elaborazione dati contabili  | 30/09/2019                               | 30/09/2019                 | 100% |
|  | Partecipazione al progetto Pareto                                    | Consegna dati per la mappatura dei processi  | rispetto termini stabiliti               | rispetto termini stabiliti | 100% |

c. Il Cruscotto di Area 2 – Economico – Finanziaria e Regolazione del Mercato

| Obiettivi operativi 2019 - Area 2 - Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato |  |   |            |            |      |
|---|--|---|------------|------------|------|
| Imprese, Territorio e Consumatori   |  |   |            |            |      |
| 2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile                                  |  |   |            |            |      |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi  | Indicatori  | Target     | Actual     | SAL  |
| Potenziamento e rilancio dei servizi di mediazione obbligatoria                     | Aggiornamento elenco mediatori   | Verifica dei requisiti di onorabilità degli iscritti nell'elenco dei mediatori civili e commerciali | 31/12/2019 | 24/12/2019 | 100% |
|   |  | Revisione/riorganizzazione elenco unico mediatori e dei tirocini assistiti                          | 31/12/2019 | 06/06/2019 | 100% |
| Correttezza dei rapporti economici tra imprese e tra imprese e consumatori-utenti   | Incremento degli standard operativi servizi di Regolazione del Mercato | Revisione modulistica Protesti  | 30/06/2019 | 30/04/2019 | 100% |
|   |  | Report su ordinanze sanzionatorie da emettere   | 28/02/2019 | 28/02/2019 | 100% |
|   |  | Ordinanze sanzionatorie emesse/ordinanze sanzionatorie indicate nel report                          | 95%        | 100%       | 100% |
|   |  | Servizio Alert Marchi: Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza(PIRA)                           | 100%       | 100%       | 100% |
|   |  | Iniziative a tutela della legalità(PIRA)  | 4          | 4          | 100% |
|   | Iniziative di tutela del cittadino e del consumatore                   | Costituzione Consulta Territoriale per la Regolazione del Mercato(PIRA)                             | 31/12/2019 | 05/11/2019 | 100% |

c. Il Cruscotto di Area 2 – Economico – Finanziaria e Regolazione del Mercato

| Processi Interni  |  |  |            |            |      |
|---|--|--|------------|------------|------|
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale  |  |  |            |            |      |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi  | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Presidio e gestione degli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs 219/2016 | Integrazione delle strutture operative   | Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
|   |  | Verifica ed eventuale revisione del regolamento dell'attività di riscossione del diritto annuale   | 30/11/2019 | 25/09/2019 | 100% |
|   |  | Definizione di comuni procedure operative del “Ciclo passivo” di Contabilità 2.0, per la completa dematerializzazione delle diverse fasi ed operazioni | 31/12/2019 | 31/08/2019 | 100% |
|   |  | Omogeneizzazione delle categorie gestionali dell’inventario dei beni mobili e relative aliquote  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
|   |  | Stesura regolamento per gli acquisti sotto soglia  | 30/06/2019 | 20/06/2019 | 100% |
|   | Gestione degli adempimenti e delle funzioni Vice Segretario Generale del nuovo ente camerale | N. attività espletate/n. atti di richiesta   | 100%       | 100%       | 100% |
| Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione  | Realizzazione agenda digitale  | Implementazione programma di gestione atti amministrativi (LWA)  | 31/12/2019 | 30/04/2019 | 100% |
|   | Ottimizzare la gestione del personale  | personale camerale * 1000/ imprese registrate  | 1,40       | 1,34       | 100% |
|   | Tempi medi di lavorazione delle fatture passive nell'ambito della dematerializzazione        | Tempi medi di lavorazione delle fatture passive nell'ambito della dematerializzazione (PIRA)   | < 30       | 16,43      | 100% |
|   | Curare le relazioni con gli stakeholder  | n° reclami pervenuti all'Ente  | < 3        | 0          | 100% |
| Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente   | Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001  | Avvio del percorso di estensione di certificazione per la sede di Siena  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |

## c. Il Cruscotto di Area 2 – Economico – Finanziaria e Regolazione del Mercato

| Innovazione e Crescita   |   |  |            |            |      |
|--|---|--|------------|------------|------|
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale                   |   |  |            |            |      |
| Programmi di Intervento  | Obiettivi Operativi   | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Potenziamento della comunicazione interna ed esterna             | Aggiornamento del nuovo sito camerale                             | Implementazione delle principali sezioni del sito istituzionale del nuovo ente camerale  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
| Interventi in materia di trasparenza ed anticorruzione           | Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza   | n° Report di monitoraggio Anticorruzione di Check Up realizzati entro le date previste (30.06-30.11) / n° Report di monitoraggio Anticorruzione di Check Up realizzati | 100%       | 100%       | 100% |
|  |   | N. report dei Responsabili di servizio sul rispetto delle disposizioni del Codice di Comportamento. (30/04-31/08-31/12)  | 3          | 3          | 100% |
|  |   | n° procedimenti sottoposti a controllo sul rispetto dei termini di conclusione / n° procedimenti complessivi   | 5%         | 5%         | 100% |
|  |   | n° dichiarazioni sostitutive sottoposte a controllo / n° dichiarazioni complessive   | 10%        | 10%        | 100% |
|  |   | n° dipendenti coinvolti in formazione in tema di anticorruzione / n° dipendenti individuati come soggetti a rischio  | 90%        | 100%       | 100% |
| Economico-Finanziaria  |   |  |            |            |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale                   |   |  |            |            |      |
| Programmi di Intervento  | Obiettivi Operativi   | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Utilizzo efficiente delle risorse                                | Riduzione spese di struttura                                      | Spese funzionamento + spese personale 2019/Spese funzionamento + spese personale 2018 (PIRA)   | <1         | 0,94       | 100% |
|  |   | Report di monitoraggio spese funzionamento (31.7 - 30.11)  | 2          | 2          | 100% |
|  | Monitoraggio spese per interventi economici                       | n° report prodotti per il monitoraggio della spesa per iniziative promozionali   | 12         | 12         | 100% |
| Presidio riscossione diritto annuale                             | Azioni per il miglioramento della riscossione del diritto annuale | Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale  | ≥73%       | 73,17%     | 100% |
|  |   | Individuazione delle imprese cui segnalare i versamenti omessi e incompleti per diritto annuale  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
|  |   | Informazioni e supporto per favorire l'adesione al ravvedimento operoso delle imprese non in regola con il diritto annuale 2018  | 31/05/2019 | 31/05/2019 | 100% |
|  |   | Emissione atti di accertamento e contestuale applicazione della sanzione per annualità non iscritte a ruolo  | > 400      | 1140       | 100% |
| Azioni per il recupero del credito per diritto annuale anno 2017 |   | Emissione del ruolo 2017 relativo all'archivio della CCIAA di Arezzo   | 31/12/2019 | 25/12/2019 | 100% |
|  |   | Trasmissione ad Infocamere di tutti gli elenchi necessari per l'emissione dei ruoli  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |

## d. Il Cruscotto di Area 3 – Registro Imprese, Anagrafe e Metrico

| Obiettivi operativi 2019 - Area 3 - Registro Imprese, Anagrafe e Metrico |   |   |            |            |      |
|--|---|---|------------|------------|------|
| Imprese, Territorio e Consumatori  |   |   |            |            |      |
| 1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente                       |   |   |            |            |      |
| Programmi di Intervento  | Obiettivi Operativi   | Indicatori  | Target     | Actual     | SAL  |
| Digitalizzazione della P.A. ed E.Gov                                     | Procedure per il rilascio dei certificati di origine e Carnet ATA in materia di commercio estero                            | Adozione procedure per l'estensione del servizio CERT'O alla sede di Arezzo   | 30/06/2019 | 30/06/2019 | 100% |
|  |   | Report su avanzamento procedure per l'accreditamento del sistema camerale al network sulla certificazione d'origine del ICC/WCF (30/06/2019-31/12/2019) | 2          | 2          | 100% |
|  |   | Procedura di estensione accreditamento ed uso del marchio per la sede secondaria di Siena   | 31/12/2019 | 08/07/2019 | 100% |
|  | Sviluppare la sinergia con gli altri enti pubblici del territorio, le associazioni di categoria e gli ordini professionali. | Attività formativa/informativa per l'utenza in collaborazione con ALTRI Enti e Associazioni   | 2          | 3          | 100% |
|  | Diffusione sempre più capillare degli strumenti di ICT, multicanalità e servizi online.                                     | Interventi di promozione dei nuovi servizi digitali: n. interventi (PIRA)   | 12         | 13         | 100% |
|  | Consolidamento del Servizio di assistenza specialistica Sportello   | Richieste evase / richieste pervenute (PIRA)  | 100%       | 100%       | 100% |
|  | Aggiornamento/conferimento incarichi I.R. per attività connesse al rilascio di  | Nomine effettuate/Contratti I.R. pervenuti  | 100%       | 100%       | 100% |
| Valorizzazione del patrimonio informativo delle banche dati camerali     | Pulizia ed aggiornamento della Banca dati Registro Imprese  | Report su cancellazioni da effettuate per aggiornamento Registro Imprese DPR 247/2004 - ex art.2490 C.C.  | 28/02/2019 | 28/02/2019 | 100% |
|  |   | Cancellazioni effettuate/cancellazioni indicate nel report  | 95%        | 98%        | 100% |
|  |   | Aggiornamento posizioni Registro Imprese relative ad ex Ruoli/Albi (PIRA)   | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
|  |   | Report su incongruenze PEC da verificare/regolarizzare  | 28/02/2019 | 28/02/2019 | 100% |
|  |   | Pec irregolari: posizioni regolarizzate/posizioni da regolarizzare  | 90%        | 100%       | 100% |
|  |   | N. controlli di qualità sulle pratiche telematiche trattate anno n / N. controlli di qualità sulle pratiche telematiche trattate anno n -1              | ≥ 1        | 1,09       | 100% |
|  |   | Report su controlli qualità (START UP)  | 2          | 2          | 100% |
|  | Incremento parametri operativi servizio Registro Imprese  | Media dei tempi di lavorazione e sospensione pratiche telematiche escluse quelle d'ufficio  | 3,0        | 1,4        | 100% |
|  |   | Pratiche evase entro 5 gg / totale pratiche telematiche   | 93%        | 97,8%      | 100% |
|  | Garantire la completezza di informazione del Registro Imprese   | Verifica omesso deposito bilanci esercizi 2012-2017   | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
|  |   | Smaltimento campagna bilanci  | 95%        | 98,5%      | 100% |

## d. Il Cruscotto di Area 3 – Registro Imprese, Anagrafe e Metrico

| Obiettivi operativi 2019 - Area 3 - Registro Imprese, Anagrafe e Metrico          |   |  |            |            |      |
|---|---|--|------------|------------|------|
| Imprese, Territorio e Consumatori   |   |  |            |            |      |
| 2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile                                |   |  |            |            |      |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi   | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Correttezza dei rapporti economici tra imprese e tra imprese e consumatori-utenti | Implementazione delle procedure per l'effettuazione delle analisi finalizzate alla marchiatura facoltativa  | Realizzazione di procedure operative   | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
| Tutela del consumatore e promozione della trasparenza del mercato                 | Convenzione tra Unioncamere ed il Ministero Sviluppo Economico per la realizzazione di iniziative in materia di controllo, vigilanza del mercato e Tutela dei consumatori con particolare riferimento alla sicurezza e conformità dei prodotti.             | Realizzazione attività concordate nel Protocollo d'intesa sottoscritto con il MISE - UTC               | 100%       | 100%       | 100% |
|   | Esecuzione di attività di vigilanza interessante gli assegnatari di marchio utilizzatori del sistema di marcatura laser   | Esecuzione di attività ispettive per il controllo del corretto utilizzo dei sistemi di marcatura laser | 10         | 17         | 100% |
|   | Realizzazione di iniziative in materia di metalli preziosi finalizzata alla diffusione della certificazione facoltativa "Italia Turrata"  | Realizzazione di attività informative  | 31/12/2019 | 11/12/2019 | 100% |
|   | Prosecuzione dell'attività di collaborazione con gli organismi di controllo del territorio ( Guardia di Finanza, Ufficio delle Dogane, Polizia Municipale, ecc.) in azioni di sorveglianza del territorio mirate su alcuni prodotti e/o strumenti di misura | N. interventi congiunti effettuati/n. interventi congiunti richiesti                                   | 100%       | 100%       | 100% |
|   | Attività di verifica strumenti metrici richiesta da società petrolifere/titolari metrici da realizzare fino alla data di assegnazione delle competenze all'Ente   | N. verifiche effettuate/n. verifiche richieste   | 100%       | 100%       | 100% |

d. Il Cruscotto di Area 3 – Registro Imprese, Anagrafe e Metrico

| Imprese, Territorio e Consumatori   |  |   |            |            |      |
|---|--|---|------------|------------|------|
| 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate   |  |   |            |            |      |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi  | Indicatori  | Target     | Actual     | SAL  |
| Attività di informazione specializzata, di orientamento, di assistenza e formazione alle PMI                      | Progetto "@pprendo: percorsi per apprendisti 3.0 Area Aretina 1 e Area Aretina 2 | Monitoraggio delle attività formative realizzate                        | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
|   | Realizzazione di percorsi formativi obbligatori, professionali e di              | n° corsi di formazione obbligatoria attivati                            | 2          | 2          | 100% |
|   |  | N° corsi per ordini professionali                                       | 4          | 4          | 100% |
| Implementazione del processo di unificazione dei laboratori camerali  | Completamento del percorso di adesione dell'Italia alla Convenzione di Vienna    | Realizzazione report  | 31/12/2019 | 24/12/2019 | 100% |
|   | Verifica processo di unificazione nazionale dei laboratori                       | Realizzazione report  | 31/12/2019 | 24/12/2019 | 100% |
| Processi Interni  |  |   |            |            |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale  |  |   |            |            |      |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi  | Indicatori  | Target     | Actual     | SAL  |
| Interventi organizzativi volti all'efficienza di gestione dell'Ente   | Ottimizzazione del processo sanzionatorio  | Report su verbali di accertamento da trattare nell'anno                 | 28/02/2019 | 28/02/2019 | 100% |
|   |  | N. sanzioni R.I. smaltite 2019 / sanzioni accertate e pervenute (ICO)   | 95%        | 99%        | 100% |
| Collaborazione per gli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto | Integrazione delle strutture operative   | Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)                 | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
| Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente   | Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001  | Avvio del percorso di estensione di certificazione per la sede di Siena | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |

## d. Il Cruscotto di Area 3- Registro Imprese, Anagrafe e Metrico

| Innovazione e Crescita   |   |  |            |            |      |
|--|---|--|------------|------------|------|
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale   |   |  |            |            |      |
| Programmi di Intervento  | Obiettivi Operativi   | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Miglioramento della gestione dell'Ente ai fini del miglioramento dei servizi per gli stakeholder | Customer Satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza | Impostazione scheda di rilevazione Customer  | 31/03/2019 | 31/03/2019 | 100% |
|  |   | n° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative / n° questionari realizzati e compilati                                   | ≥ 70%      | 87%        | 100% |
| Potenziamento della comunicazione interna ed esterna   | Aggiornamento del nuovo sito camerale   | Individuazione e pubblicazione materiale informativo per social network camerale (sito istituzionale, Facebook, Twitter)   | 20         | 27         | 100% |
|  |   | Implementazione delle principali sezioni del sito istituzionale del nuovo ente camerale  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
| Interventi in materia di trasparenza ed anticorruzione   | Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza                               | n° Report di monitoraggio Anticorruzione di Check Up realizzati entro le date previste (30.06-30.11) / n° Report di monitoraggio Anticorruzione di Check Up realizzati | 100%       | 100%       | 100% |
|  |   | N. report dei Responsabili di servizio sul rispetto delle disposizione del Codice di Comportamento. (30/04-31/08-31/12)  | 3          | 3          | 100% |
|  |   | n° procedimenti sottoposti a controllo sul rispetto dei termini di conclusione / n° procedimenti complessivi   | 5%         | 5%         | 100% |
|  |   | n° dichiarazioni sostitutive sottoposte a controllo / n° dichiarazioni complessive   | 10%        | 10%        | 100% |
|  |   | n° dipendenti coinvolti in formazione in tema di anticorruzione / n° dipendenti individuati come soggetti a rischio  | 90%        | 100%       | 100% |
| Economico-Finanziaria  |   |  |            |            |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale   |   |  |            |            |      |
| Programmi di Intervento  | Obiettivi Operativi   | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Riduzione spese di struttura   | Dematerializzazione dell'attività sanzionatoria in ordine al risparmio di risorse             | Notifica via PEC dei verbali di accertamento delle sanzioni amministrative firmate digitalmente ai soggetti dotati di PEC  | 100%       | 100%       | 100% |

e. Il Cruscotto di Area 4 – Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese

| Obiettivi operativi 2019 - 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     | Actual     | SAL  |
| Gestione progetti a valere sulla maggiorazione del 20% del diritto annuale                                       | Incentivazione della digitalizzazione nelle PMI   | Operatività PID ed espletamento Bando di agevolazione: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)                   | 95%        | 100%       | 100% |
| Sostegno alle PMI che intendono operare sui mercati internazionali   | Piano di intervento all'interno del programma promozionale con  | Iniziativa realizzate in tema di internazionalizzazione (PIRA)  | 8          | 9          | 100% |
| 4. Un territorio attrattivo ed integrato   |   |   |            |            |      |
| Programmi di Intervento  | Obiettivi Operativi   | Indicatori  | Target     | Actual     | SAL  |
| Gestione progetti a valere sulla maggiorazione del 20% del diritto annuale                                       | Iniziativa di sostegno del settore turistico e culturale  | Iniziativa realizzate in tema di turismo  | 3          | 5          | 100% |
| Turismo e marketing territoriale   | Valorizzazione delle manifestazioni di rilievo per il territorio                                      | Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA) | 95%        | 99,7%      | 100% |
| La tutela e la promozione delle tipicità   | Partecipazione alle iniziative di promozione delle eccellenze del territorio                          | Promozione delle eccellenze eno-gastronomiche del territorio: n. iniziative realizzate nell'anno (PIRA)               | 5          | 5          | 100% |
|  | Attività in collaborazione con gli Enti competenti all'interno del progetto coordinato da Unioncamere | Realizzazione progetto "Vetrina Toscana"  | 31.12.2019 | 31.12.2019 | 100% |
| Valorizzazione produzioni locali e progetti di filiera corta: Panel Olio e Commissioni assaggio dei vini         | Azioni propedeutiche alla gestione delle commissioni di assaggio vino e olio                          | Procedura di accreditamento Panel Olio Siena  | 31.12.2019 | 26.11.2019 | 100% |
|  |   | Unificazione delle commissioni vini presso la sede di Siena   | 31.12.2019 | 17/02/2020 | 100% |
| Supporto alle imprese  | Gestione bandi per contributi   | Redazione regolamento generale contributi alle aziende  | 30/04/2019 | 18/03/2019 | 100% |

## e. Il Cruscotto di Area 4 – Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese

| 5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo   |   |  |            |            |      |
|---|---|--|------------|------------|------|
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi   | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Gestione progetti a valere sulla maggiorazione del 20% del diritto annuale  | Servizi di orientamento al lavoro ed alle professioni   | Azioni di potenziamento del RASL   | 2          | 3          | 100% |
| Supporto all'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro  | Realizzazione del Progetto Scuola Lavoro  | Percorso guidato di alternanza per studenti della Scuola Media Superiore: n° numero delle proposte elaborate / n° numero delle proposte programmate (PIRA) | 100%       | 100%       | 100% |
|   |   | Organizzazione manifestazione finale "Project Work Scuola Lavoro" XXVII edizione   | 31/12/2019 | 27/05/2019 | 100% |
|   | Strutturazione percorsi di alternanza e bando agevolazione per le imprese                       | Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)   | 80%        | 100%       | 100% |
| Valorizzazione delle eccellenze del territorio e dell'iniziativa imprenditoriale  | Predisposizione azioni necessarie per nuova edizione Premio Fedeltà al Lavoro                   | Redazione nuovo bando Fedeltà al lavoro  | 31/12/2019 | 07/11/2019 | 100% |
|   | Realizzazione di percorso per imprenditoria femminile   | Costituzione del nuovo Comitato IFE Arezzo-Siena   | 31/12/2019 | 25/09/2019 | 100% |
| Iniziative con Istituzioni Universitarie del territorio   | Consolidamento della collaborazione con gli Enti deputati alla formazione di tipo universitario | Formalizzazione di un documento di intesa con Istituzioni Universitarie del territorio (PIRA)  | 30/06/2019 | 30/06/2019 | 100% |
| <b>Processi Interni</b>   |   |  |            |            |      |
| <b>6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale</b>   |   |  |            |            |      |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi   | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Presidio e gestione degli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs 219/2016 | Integrazione delle strutture operative  | Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
|   |   | Definizione della pianta organica del nuovo Ente Camerale  | 30/06/2019 | 27/06/2019 | 100% |
|   |   | Redazione regolamento delle P.O.   | 30/06/2019 | 08/05/2019 | 100% |
|   |   | Realizzazione Vademecum informativo su tutte le tipologie di permessi e sull'orario del personale  | 31/12/2019 | 18/06/2019 | 100% |
| Riorganizzazione dei processi e della struttura per l'efficienza e la qualità dei servizi   | Dematerializzazione gestione del personale  | Aggiornamento archivio digitale fascicoli del personale  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
| Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente   | Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001   | Avvio del percorso di estensione di certificazione per la sede di Siena  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |

e. Il Cruscotto di Area 4 – Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese

| Innovazione e Crescita   |  |  |            |            |      |
|--|--|--|------------|------------|------|
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale   |  |  |            |            |      |
| Programmi di Intervento  | Obiettivi Operativi  | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Sviluppo e realizzazione del Piano Triennale 2019-2021 del Comitato Unico di Garanzia del nuovo Ente | Promozione del Benessere Organizzativo   | Costituzione Comitato Unico di Garanzia (CUG)  | 30/06/2019 | 26/06/2019 | 100% |
|  |  | Redazione del Piano Triennale 2019-2021 del CUG  | 31/07/2019 | 24/07/2019 | 100% |
|  |  | Realizzazione obiettivi/azioni individuati nel Piano Triennale 2019-2021   | 1          | 1          | 100% |
| Valorizzazione delle risorse umane   | Formazione del personale camerale in funzione degli obblighi di legge e dell'avanzamento professionale | Redazione Piano della Formazione   | 28/02/2019 | 28/02/2019 | 100% |
|  |  | n° attività formative realizzate / n° attività formative previste  | 90%        | 100%       | 100% |
| Interventi in materia di trasparenza ed anticorruzione   | Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza  | Approvazione nuovo Piano Anticorruzione  | 31/01/2019 | 30/01/2019 | 100% |
|  |  | Monitoraggio del Piano Anticorruzione  | 30/06/2019 | 30/06/2019 | 100% |
|  |  | Relazione finale Piano Anticorruzione  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
|  |  | n° Report di monitoraggio Anticorruzione di Check Up realizzati entro le date previste (30.06-30.11) / n° Report di monitoraggio Anticorruzione di Check Up realizzati | 100%       | 100%       | 100% |
|  |  | N. report dei Responsabili di servizio sul rispetto delle disposizione del Codice di Comportamento. (30/04-31/08-31/12)  | 3          | 3          | 100% |
|  |  | n° procedimenti sottoposti a controllo sul rispetto dei termini di conclusione / n° procedimenti complessivi   | 5%         | 5%         | 100% |
|  |  | n° dichiarazioni sostitutive sottoposte a controllo / n° dichiarazioni complessive   | 10%        | 10%        | 100% |
|  |  | n° dipendenti coinvolti in formazione in tema di anticorruzione / n° dipendenti individuati come soggetti a rischio  | 90%        | 100%       | 100% |
|  |  | Report su attuazione misure di rotazione del personale   | 30/11/2019 | 30/11/2019 | 100% |
|  |  | Report casella posta elettronica Whistleblower   | 30/11/2019 | 30/11/2019 | 100% |
| Miglioramento della gestione dell'Ente ai fini del miglioramento dei servizi per gli stakeholder     | Customer Satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza          | Impostazione scheda di rilevazione Customer Satisfaction   | 31/03/2019 | 31/03/2019 | 100% |
|  |  | n° questionari riportanti un grado di soddisfazione almeno pari o superiore alle aspettative / n° questionari realizzati e compilati                                   | ≥ 70%      | 90%        | 100% |
|  | Aggiornamento ed implementazione del sito camerale   | Individuazione e pubblicazione materiale informativo per social network camerale (sito istituzionale, Facebook, Twitter)   | 20         | 20         | 100% |

## f. Performance individuale – Segretario Generale

| Obiettivi per l'anno 2019 del Segretario Generale - Dirigente Area 1 Affari Generali  |   |  |            |            |      |
|---|---|--|------------|------------|------|
| Imprese, Territorio e Consumatori   |   |  |            |            |      |
| 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate   |   |  |            |            |      |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi   | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Implementazione del processo di unificazione dei laboratori camerale  | Verifica processo di unificazione nazionale dei laboratori  | Presenziare alle riunioni di coordinamento necessarie per la costituzione della nuova azienda speciale intercamerale nazionale derivante dalla fusione dei laboratori orafi di Arezzo, Vicenza e Alessandria | 1          | 1          | 100% |
| Ottimizzazione gestione Arezzo Sviluppo   | Definizione delle linee di indirizzo per l'attività dell'Azienda Speciale per l'anno successivo                                     | Realizzazione report   | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
| Perfezionamento del processo di razionalizzazione del portafoglio delle partecipate   | Completamento del riassetto del sistema delle società partecipate finalizzato alla dismissione delle partecipazioni non strategiche | Perfezionamento e verifica con gli stakeholder del report sull'attuazione del piano di razionalizzazione delle società partecipate (31/12/19)  | 1          | 1          | 100% |
| Processi Interni  |   |  |            |            |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale  |   |  |            |            |      |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi   | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Presidio e gestione degli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs 219/2016 | Integrazione delle strutture operative  | Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
|   |   | Riorganizzazione del nuovo ufficio di informazione economico statistica: pubblicazione report inerenti l'economia dell'Area vasta  | 2          | 2          | 100% |
| Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione  | Ottimizzare la gestione del personale   | personale camerale * 1000/ imprese registrate  | 1,40       | 1,34       | 100% |
|   | Realizzazione agenda digitale   | Implementazione programma di gestione atti amministrativi (LWA)  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
| Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente   | Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001   | Superamento audit di controllo   | 31/12/2019 | 05/06/2019 | 100% |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale  |   |  |            |            |      |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi   | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Potenziamento della comunicazione interna ed esterna  | Sviluppo azioni comunicative dell'Ente  | Operatività apposito bando per l'individuazione dei media  | 31/01/2019 | 30/01/2019 | 100% |
|   |   | Comunicazione tramite i media televisivi locali  | 20         | 20         | 100% |
|   | Aggiornamento del nuovo sito camerale   | Implementazione delle principali sezioni del sito istituzionale del nuovo ente camerale  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |

## g. Performance individuale –Dirigente Area 2 “Economico – Finanziaria e Regolazione del Mercato”

| Obiettivi per l'anno 2019 del Dirigente Area 2 “Economico-Finanziaria e Regolazione del Mercato”  |  |  |            |            |      |
|---|--|--|------------|------------|------|
| Imprese, Territorio e Consumatori   |  |  |            |            |      |
| 2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile  |  |  |            |            |      |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi  | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Correttezza dei rapporti economici tra imprese e tra imprese e consumatori-utenti   | Incremento degli standard operativi servizi di Regolazione del Mercato                       | Report su ordinanze sanzionatorie da emettere  | 28/02/2019 | 28/02/2019 | 100% |
|   |  | Ordinanze sanzionatorie emesse/ordinanze sanzionatorie indicate nel report                       | 95%        | 100%       | 100% |
|   |  | Servizio Alert Marchi: Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza(PIRA)                        | 100%       | 100%       | 100% |
|   |  | Iniziative a tutela della legalità(PIRA)   | 4          | 4          | 100% |
|   | Iniziative di tutela del cittadino e del consumatore   | Costituzione Consulta Territoriale per la Regolazione del Mercato(PIRA)                          | 31/12/2019 | 05/11/2019 | 100% |
| Processi Interni  |  |  |            |            |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale  |  |  |            |            |      |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi  | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Presidio e gestione degli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs 219/2016 | Integrazione delle strutture operative   | Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
|   |  | Verifica ed eventuale revisione del regolamento dell'attività di riscossione del diritto annuale | 30/11/2019 | 25/09/2019 | 100% |
|   |  | Stesura regolamento per gli acquisti sotto soglia  | 30/06/2019 | 20/06/2019 | 100% |
|   | Gestione degli adempimenti e delle funzioni Vice Segretario Generale del nuovo ente camerale | N. attività espletate/n. atti di richiesta   | 100%       | 100%       | 100% |
| Interventi organizzativi volti all'efficienza della gestione  | Ottimizzare la gestione del personale  | personale camerale * 1000/ imprese registrate  | 1,40       | 1,34       | 100% |
|   | Tempi medi di lavorazione delle fatture passive nell'ambito della dematerializzazione        | Tempi medi di lavorazione delle fatture passive nell'ambito della dematerializzazione (PIRA)     | < 30       | 16,43      | 100% |
|   | Curare le relazioni con gli stakeholder  | n° reclami pervenuti all'Ente  | < 3        | 0          | 100% |
| Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente   | Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001  | Superamento audit di controllo   | 31/12/2019 | 05/06/2019 | 100% |

## g. Performance individuale –Dirigente Area 2 “Economico – Finanziaria e Regolazione del Mercato”

| Innovazione e Crescita                                    |                                       |   |            |            |      |
|---|---------------------------------------|---|------------|------------|------|
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale            |                                       |   |            |            |      |
| Programmi di Intervento                                   | Obiettivi Operativi                   | Indicatori  | Target     | Actual     | SAL  |
| Potenziamento della comunicazione interna ed esterna      | Aggiornamento del nuovo sito camerale | Implementazione delle principali sezioni del sito istituzionale del nuovo ente camerale       | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
| Economico-Finanziaria                                     |                                       |   |            |            |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale            |                                       |   |            |            |      |
| Programmi di Intervento                                   | Obiettivi Operativi                   | Indicatori  | Target     | Actual     | SAL  |
| Efficientamento ulteriore della nuova CCIAA di area vasta | Riduzione spese di struttura          | Spese funzionamento + spese personale 2019/Spese funzionamento + spese personale 2017 (PIRA)  | <1         | 0,94       | 100% |
| Incremento delle risorse a disposizione dell'Ente         | Presidio riscossione diritto annuale  | Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale | ≥73%       | 73,17%     | 100% |

## h. Performance individuale –Dirigente Area 3 “Registro Imprese , Anagrafe e Metrico”

| Obiettivi per l'anno 2019 del Dirigente Area 3 “Registro Imprese, Anagrafe e Metrico” |  |  |  |            |            |
|---|--|--|--|------------|------------|
| Imprese, Territorio e Consumatori   |  |  |  |            |            |
| 1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente                                    |  |  |  |            |            |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi  | Indicatori   | Target                                       | Actual     | SAL        |
| Digitalizzazione della P.A. ed E.Gov  | Diffusione sempre più capillare degli strumenti di ICT, multicanalità e servizi online.  | Interventi di promozione dei nuovi servizi digitali: n. interventi (PIRA)                | 12   | 13         | 100%       |
|   | Consolidamento del Servizio di assistenza specialistica                                  | Richieste evase / richieste pervenute (PIRA)   | 100%   | 100%       | 100%       |
| Valorizzazione del patrimonio informativo delle banche dati camerali                  | Pulizia ed aggiornamento della Banca dati Registro Imprese (DPR 247/2004 - art. 2490 CC) | Report su cancellazioni da effettuate per aggiornamento Registro Imprese                 | 28/02/2019                                   | 28/02/2019 | 100%       |
|   |  | Cancellazioni effettuate/cancellazioni indicate nel report                               | 95%  | 98%        | 100%       |
|   |  | Aggiornamento posizioni Registro Imprese relative ad ex Ruoli(PIRA)                      | 31/12/2019                                   | 31/12/2019 | 100%       |
|   |  | Report su incongruenze PEC da verificare/regolarizzare                                   | 28/02/2019                                   | 28/02/2019 | 100%       |
|   |  | Pec irregolari: posizioni regolarizzate/posizioni da regolarizzare                       | 90%  | 100%       | 100%       |
|   |  | Garantire la completezza di informazione del Registro Imprese                            | Azione di sollecito del deposito dei bilanci | 31/12/2019 | 31/12/2019 |
| 2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile                                    |  |  |  |            |            |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi  | Indicatori   | Target                                       | Actual     | SAL        |
| 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%   | 100%       | 100%       |

## h. Performance individuale –Dirigente Area 3 “Registro Imprese , Anagrafe e Metrico”

| Obiettivi per l'anno 2019 del Dirigente Area 3 “Registro Imprese, Anagrafe e Metrico”  |  |   |            |            |      |
|--|--|---|------------|------------|------|
| Imprese, Territorio e Consumatori  |  |   |            |            |      |
| 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate  |  |   |            |            |      |
| Programmi di Intervento  | Obiettivi Operativi  | Indicatori  | Target     | Actual     | SAL  |
| Attività di informazione specializzata, di orientamento, di assistenza e formazione alle PMI   | Progetto “@pprendo: percorsi per apprendisti 3.0 Area Aretina 1 e Area Aretina 2                           | Monitoraggio delle attività formative realizzate  | 31.12.2019 | 31/12/2019 | 100% |
|  | Realizzazione di percorsi formativi obbligatori, professionali e di aggiornamento                          | n° corsi di formazione obbligatoria attivati  | 2          | 2          | 100% |
|  |  | N° corsi per ordini professionali   | 4          | 4          | 100% |
| Implementazione del processo di unificazione dei laboratori camerali   | Completamento del percorso di adesione dell'Italia alla Convenzione di Vienna                              | Realizzazione report  | 31/12/2019 | 24/12/2019 | 100% |
|  |  | Incontro di presentazione con le categorie economiche   | 1          | 1          | 100% |
|  | Verifica processo di unificazione nazionale dei laboratori   | Realizzazione report  | 31/12/2019 | 24/12/2019 | 100% |
|  |  | Incontro di presentazione con le categorie economiche   | 1          | 1          | 100% |
|  |  | Attuazione del Piano operativo per la costituzione della nuova struttura e presentazione alle categorie economiche  | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
| Processi Interni   |  |   |            |            |      |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale   |  |   |            |            |      |
| Programmi di Intervento  | Obiettivi Operativi  | Indicatori  | Target     | Actual     | SAL  |
| Collaborazione per gli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs 219/2016 | Integrazione delle strutture operative   | Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)   | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
|  | Revisione della nuova struttura dell'Azienda Speciale in coerenza con l'assetto della Camera di Area vasta | Approvazione nuovo assetto organizzativo e funzionale dell'Azienda in coerenza con le dimensioni dell'Area vasta e del nuovo organigramma camerale                            | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
| Riduzione del materiale cartaceo presente presso l'archivio storico della sede di Arezzo   | Dematerializzazione archivio cartaceo  | Verifica rigorosa delle possibilità di scarto e del materiale che è necessario conservare relativamente agli atti del Registro Imprese, Albi e Ruoli, Servizio Polifunzionale | 31/10/2019 | 31/10/2019 | 100% |

## i. Performance individuale –Dirigente Area 4 “Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese”

| Obiettivi per l'anno 2019 del Dirigente Area 4 “Trattamento economico e giuridico del personale, competitività delle imprese” |   |  |            |            |      |
|---|---|--|------------|------------|------|
| Imprese, Territorio e Consumatori   |   |  |            |            |      |
| 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate   |   |  |            |            |      |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi   | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Gestione progetti a valere sulla maggiorazione del 20% del diritto annuale  | Incentivazione della digitalizzazione nelle PMI   | Operatività PID ed espletamento Bando di agevolazione: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)  | 95%        | 100%       | 100% |
| Sostegno alle PMI che intendono operare sui mercati internazionali  | Piano di intervento all'interno del programma promozionale con Promosiena                       | Iniziativa realizzate in tema di internazionalizzazione (PIRA)   | 8          | 9          | 100% |
| 4. Un territorio attrattivo ed integrato  |   |  |            |            |      |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi   | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Turismo e marketing territoriale  | Valorizzazione delle manifestazioni di rilievo per il territorio                                | Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)                                      | 95%        | 99,7%      | 100% |
| La tutela e la promozione delle tipicità  | Partecipazione alle iniziative di promozione delle eccellenze del territorio                    | Promozione delle eccellenze eno-gastronomiche del territorio: n. iniziative realizzate nell'anno (PIRA)  | 5          | 5          | 100% |
| 5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo   |   |  |            |            |      |
| Programmi di Intervento   | Obiettivi Operativi   | Indicatori   | Target     | Actual     | SAL  |
| Supporto all'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro  | Realizzazione del Progetto Scuola Lavoro  | Percorso guidato di alternanza per studenti della Scuola Media Superiore: n° numero delle proposte elaborate / n° numero delle proposte programmate (PIRA) | 100%       | 100%       | 100% |
|   | Strutturazione percorsi di alternanza e bando agevolazione per le imprese                       | Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)   | 80%        | 100%       | 100% |
| Iniziativa con Istituzioni Universitarie del territorio   | Consolidamento della collaborazione con gli Enti deputati alla formazione di tipo universitario | Formalizzazione di un documento di intesa con Istituzioni Universitarie del territorio (PIRA)  | 30/06/2019 | 30/06/2019 | 100% |

## i. 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     | Actual     | SAL  |
|---|---|---|------------|------------|------|
| Presidio e gestione degli adempimenti relativi al processo di riordino funzionale e strutturale delle CCIAA previsto dal D.lgs 219/2016 | Integrazione delle strutture operative    | Unificazione della struttura operativa dell'Ente (PIRA)   | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
|   |   | Definizione della pianta organica del nuovo Ente Camerale | 30/06/2019 | 27/06/2019 | 100% |
| Consolidamento della qualità dei processi dell'Ente   | Rinnovo della certificazione UNI-ISO 9001 | Superamento audit di controllo                            | 31/12/2019 | 05/06/2019 | 100% |

### Innovazione e Crescita

#### 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale

| Programmi di Intervento  | Obiettivi Operativi   | Indicatori  | Target     | Actual     | SAL  |
|--|---|---|------------|------------|------|
| Sviluppo e realizzazione del Piano Triennale 2019-2021 del Comitato Unico di Garanzia del nuovo Ente | Promozione del Benessere Organizzativo                          | Costituzione Comitato Unico di Garanzia (CUG)   | 30/06/2019 | 26/06/2019 | 100% |
|  |   | Realizzazione obiettivi/azioni individuati nel Piano Triennale 2018-2020  | 1          | 1          | 100% |
| Interventi in materia di trasparenza ed anticorruzione   | Realizzazione del Piano Anticorruzione in ottica di trasparenza | Approvazione nuovo Piano Anticorruzione   | 31/01/2019 | 30/01/2019 | 100% |
|  |   | Monitoraggio del Piano Anticorruzione   | 30/06/2019 | 30/06/2019 | 100% |
|  |   | Relazione finale Piano Anticorruzione   | 31/12/2019 | 31/12/2019 | 100% |
|  |   | n° dipendenti coinvolti in formazione in tema di anticorruzione / n° dipendenti individuati come soggetti a rischio | 90%        | 100%       | 100% |
|  |   | Report casella posta elettronica Whistleblower  | 30/11/2019 | 30/11/2019 | 100% |

# I. Performance AREZZO SVILUPPO

| Obiettivi operativi 2019 - Azienda Speciale Arezzo Sviluppo                                  |  |   |                       |            |              |
|--|--|---|-----------------------|------------|--------------|
| Imprese, Territorio e Consumatori  |  |   |                       |            |              |
| 2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile   |  |   |                       |            |              |
| Programmi di Intervento  | Obiettivi Operativi  | Indicatori  | Target                | Actual     | SAL          |
| Sostegno alla trasparenza e alla certificazione del prodotto                                 | Valorizzazione della qualità della produzione orafa  | n° analisi Laboratorio S.A.G.OR. Di Arezzo Sviluppo                               | > 5.700<br>(+/- 0,05) | 6306       | 100%         |
| 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate  |  |   |                       |            |              |
| Programmi di Intervento  | Obiettivi Operativi  | Indicatori  | Target                | Actual     | SAL          |
| Attività di informazione specializzata, di orientamento, di assistenza e formazione alle PMI | Progetto "@pprendo: percorsi per apprendisti 3.0 Area Aretina 1 e Area Aretina 2                                 | Monitoraggio delle attività formative realizzate                                  | 31.12.2019            | 31/12/2019 | 100%         |
|  | Realizzazione di percorsi formativi obbligatori, professionali e di aggiornamento                                | n° corsi di formazione obbligatoria attivati<br>N° corsi per ordini professionali | 2<br>4                | 2<br>4     | 100%<br>100% |
| Implementazione del processo di unificazione dei laboratori camerali                         | Completamento del percorso di adesione dell'Italia alla Convenzione di Vienna                                    | Realizzazione report  | 31/12/2019            | 24/12/2019 | 100%         |
|  | Verifica processo di unificazione nazionale dei laboratori   | Realizzazione report  | 31/12/2019            | 24/12/2019 | 100%         |
| 5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo                      |  |   |                       |            |              |
| Programmi di Intervento  | Obiettivi Operativi  | Indicatori  | Target                | Actual     | SAL          |
| Formazione esterna   | Customer Satisfaction sulla misurazione del livello di rispetto delle aspettative dell'utenza: allievi e docenti | Livello di soddisfazione dell'attività formativa esterna                          | ≥ Buono               | Buono      | 100%         |
|  | Promozione della formazione imprenditoriale  | n° medio di partecipanti attività riconosciute per la formazione imprenditoriale  | 14                    | 15,5       | 100%         |
| Economico-Finanziaria  |  |   |                       |            |              |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale   |  |   |                       |            |              |
| Programmi di Intervento  | Obiettivi Operativi  | Indicatori  | Target                | Actual     | SAL          |
| Ottimizzazione gestione Arezzo Sviluppo  | Monitoraggio aree operative Arezzo Sviluppo in ottica di miglioramento dei parametri economico-finanziari        | Proventi da Progetto Apprendistato (Arezzo Sviluppo: FOAR)                        | € 650.000             | € 542.817  | 84%          |
|  |  | Fatturato anno x/ Fatturato anno x - 1 (Arezzo Sviluppo: laboratorio SAGOR)       | ≥ 1                   | 0,94       | 94%          |

## 7.2 I documenti del Ciclo di Gestione della Performance

### **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**

Delibera di giunta camerale n.38 del 8/5/2019

[https://www.as.camcom.it/sites/default/files/contenuto\\_redazione/trasparenza/sistema\\_valutazione\\_performance\\_2019.pdf](https://www.as.camcom.it/sites/default/files/contenuto_redazione/trasparenza/sistema_valutazione_performance_2019.pdf)

### **Piano della Performance 2019/2021**

Delibera di giunta n. 9 del 30/01/2019 modificato con le delibere di giunta n.77 del 26/7/2019 e n.75 del 25/09/2019

[https://www.as.camcom.it/sites/default/files/contenuto\\_redazione/trasparenza/piano-della-performance-2019-2021.pdf](https://www.as.camcom.it/sites/default/files/contenuto_redazione/trasparenza/piano-della-performance-2019-2021.pdf)

### **Programma Triennale di Prevenzione alla Corruzione 2019/2021**

Delibera di giunta n. 10 del 30/01/2019

[https://www.as.camcom.it/sites/default/files/contenuto\\_redazione/trasparenza/anticorruzione/299\\_ptcp\\_2019\\_2021.pdf](https://www.as.camcom.it/sites/default/files/contenuto_redazione/trasparenza/anticorruzione/299_ptcp_2019_2021.pdf)