



CAMERA DI COMMERCIO  
AREZZO-SIENA

**2024 - 2029**  
**PROGRAMMA PLURIENNALE DI ATTIVITA'**  
**DELLA CAMERA DI COMMERCIO**  
**DI AREZZO-SIENA**



## Sommario

Premessa.....	3
Parte prima - Il contesto operativo .....	4
1. <b>Il contesto di riferimento</b> .....	5
2. <b>La programmazione camerale</b> .....	6
3. <b>Il Contesto Economico</b> .....	10
4. <b>Mission e valori</b> .....	23
5. <b>Le risorse ed i vincoli finanziari</b> .....	25
6. <b>Come operiamo</b> .....	29
7. <b>L'organizzazione</b> .....	32
Parte seconda - Gli obiettivi strategici .....	35
1. <b>Semplificazione, e-government e qualità dei servizi</b> .....	36
2. <b>Regolazione del mercato e promozione della legalità</b> .....	38
3. <b>Transizione digitale, ecologica ed internazionalizzazione</b> .....	40
3.1 Innovazione digitale del sistema economico.....	42
3.2 Industria 5.0.....	43
3.3 Transizione ecologica .....	43
3.4 Processi di internazionalizzazione delle imprese.....	44
4. <b>Un territorio attrattivo ed integrato</b> .....	46
4.1 Turismo, patrimonio culturale e marketing territoriale .....	46
4.2 Tutela e promozione delle tipicità .....	46
4.3 Le Infrastrutture di sviluppo locale e il polo fieristico di "Arezzo Fiere e Congressi".....	47
4.4 Imprenditoria femminile .....	48
5. <b>Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo.</b> .....	49
5.1 Certificazione delle competenze nei PCTO .....	50
5.2 Supporto allo sviluppo delle ITS Academy.....	50
5.3 La neo-imprenditorialità e le startup .....	51
6. <b>L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza</b> .....	54
7. <b>L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per la valorizzazione del capitale umano</b> .....	56
8. <b>L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'utilizzo efficiente delle risorse finanziarie</b> .....	56

## Premessa

La Camera di Commercio è stato uno dei protagonisti, forse il principale, della lunga stagione dello sviluppo locale: dai distretti industriali ai patti territoriali, dalla finanza locale ai patti tra università e imprese. Si è occupata della promozione delle specialità locali che creano l'identità del territorio e dell'attrazione di nuovi investimenti. Molte e diverse sono le funzioni, tanti gli spazi di manovra in cui la Camera può trovare nuovi margini di crescita per il territorio nella dimensione strategica di un **nuovo localismo** anche alla luce di più recenti fenomeni che interessano il mondo produttivo: dal rimpatrio industriale al "friend shoring", dalla tracciabilità dei prodotti alimentari alla transizione, digitale ed ecologica.

La Camera di Commercio agisce da protagonista anche nella promozione delle imprese e del made in Italy, facilitando l'accesso delle risorse europee per le imprese del territorio, e le azioni di presenza all'estero del nostro sistema industriale. Su questo complesso insieme di funzioni e responsabilità si può costruire una linea di intervento strategico da porre al centro di un articolato Piano pluriennale di sviluppo, che segua una precisa mappa strategica di interventi.

D'altro canto nell'orizzonte di mandato gli sforzi dell'Ente devono essere rivolti anche verso l'interno, per far crescere la propria organizzazione, orientandola ad un miglioramento in termini di risposta alle esigenze sempre più professionali delle imprese, aumentando la visibilità e la conoscenza dei servizi resi sul territorio, creando un'immagine positiva sia presso gli stakeholder e gli utenti, sia in generale, verso un pubblico sempre più interessato alle dinamiche dell'azione della PA.

Nel Programma Pluriennale 2024-2029 sono definite le linee di intervento strategico in cui si articola l'azione della Camera di Commercio di Arezzo-Siena per il prossimo quinquennio. Il piano costituisce peraltro uno dei primi adempimenti che la nuova Consiliatura camerale è chiamata ad approvare dopo il suo insediamento.

Le procedure che hanno portato alla costituzione del nuovo Consiglio sono state avviate lo scorso 15 maggio 2023 sotto la responsabilità del Segretario generale dell'Ente, ed hanno coinvolto le associazioni economiche di categoria, quelle dei consumatori, i sindacati e gli ordini professionali delle province di Arezzo e di Siena.

Con il decreto n. 157 del 25 settembre 2023, il Presidente della Giunta della Regione Toscana, ha ripartito tra le associazioni partecipanti i seggi del nuovo consiglio della Camera di Commercio di Arezzo-Siena e con successivo decreto 224 del 15 dicembre 2023 (integrato dal successivo DPGR n.7 del 23 gennaio) ha provveduto all'individuazione dei nominativi dei 25 consiglieri e ha fissato per il 10 gennaio 2024 la seduta di insediamento dell'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ente.



## Parte prima - Il contesto operativo

## 1. Il contesto di riferimento

Il percorso di riforma delle Camere di Commercio rivede compiti e funzioni valorizzando i servizi alle imprese come la tutela del consumatore, la tutela ambientale, la valorizzazione del patrimonio culturale, lo sviluppo del turismo, l'orientamento al lavoro e alle professioni, non prevedendo al contempo oneri aggiuntivi a carico delle imprese o a carico del bilancio pubblico.

Il quadro attuale del sistema camerale, dopo la riforma si compone oggi di 60 camere di commercio, 11 unioni regionali, 64 aziende speciali, 84 camere di commercio Italiane all'Estero, 39 Camere di Commercio italo estere, alle quali si aggiungono vari centri regionali per il Commercio Estero e una serie di società di sistema (Infocamere, Promos Italia, Università Mercatorum, Assocamerestero, ecc.).

Le attività svolte attualmente dal sistema camerale a favore delle imprese si articolano nei seguenti ambiti:

- la transizione digitale e tecnologica,
- la semplificazione amministrativa,
- il credito e la finanza,
- la transizione ecologica,
- l'internazionalizzazione,
- il sostegno alle aggregazioni e collaborazioni tra le imprese,
- la giustizia alternativa, la legalità nell'economia, la promozione della concorrenza,
- i giovani, le politiche attive del lavoro, le nuove imprese,
- l'imprenditorialità femminile,
- il turismo e il marketing territoriale.

La mission del Sistema camerale si presenta **dinamica**, anche perché occorre considerare che il sistema delle imprese italiane sta maturando verso un modello caratterizzato da una tendenziale riduzione del numero delle imprese, una maggiore incidenza delle medie e grandi imprese, una forte propensione alle esportazioni di beni e servizi, un forte protagonismo del manifatturiero, una tenuta del terziario, dovuta soprattutto al settore turismo, e il progressivo ampliamento dell'area non profit.

L'architrave della ripresa a livello nazionale resta il PNRR, e lo stesso Piano rappresenta formalmente l'impegno centrale del sistema camerale, visto che il decreto legge 6 novembre 2021, n. 152, al comma 2 dell'articolo 9 ha stabilito che: "Al fine di assicurare l'efficace e tempestiva attuazione degli interventi del PNRR, le amministrazioni di cui al comma 1 possono avvalersi del supporto tecnico-operativo assicurato per il PNRR da società a prevalente partecipazione pubblica, rispettivamente, statale, regionale e locale, dagli enti del sistema camerale e da enti vigilati".

In questo modo l'inserimento del Sistema camerale all'interno del quadro di supporto tecnico-operativo delle amministrazioni per l'attuazione del Piano, diventa di conseguenza lo spazio entro cui il Sistema potrà attuare una missione dinamica, fondata sulle competenze, le conoscenze e i servizi di alto profilo.

Si tratta di una missione dinamica perché esposta a fattori di incertezza, tra cui dobbiamo porre attenzione all'impatto dei prezzi dei beni energetici e delle materie prime, così come il grado di persistenza dell'inflazione nei prossimi anni, alla effettiva capacità della pubblica

amministrazione di utilizzare le risorse del Piano e ad un'equa ripartizione delle risorse a livello territoriale.

La saldatura fra dimensione locale ed europea e la gestione della complessità che si accompagna all'attuazione del PNRR al servizio delle imprese, possono diventare gli elementi fondanti, per il Sistema camerale, di una nuova modalità di essere "autonomia funzionale".

## 2. La programmazione camerale

Uno dei primi e principali compiti che gli organi sono chiamati a compiere all'inizio del loro mandato è quello di progettare l'attività camerale definendone obiettivi e programmi, andando quindi a pianificare l'attività dell'Ente sull'arco temporale corrispondente alla durata del mandato.

Il DPR 254/2005 (Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio) assegna al Consiglio il compito di determinare gli indirizzi generali e di approvare il Programma Pluriennale, anche tenendo conto degli atti di programmazione degli enti territoriali, nonché delle risorse necessarie e dei risultati che si intendono conseguire.

Il Programma pluriennale per il periodo 2024-2029 rappresenta pertanto il quadro di riferimento cui s'ispirerà l'intero processo di programmazione; in esso gli amministratori camerali stabiliscono le priorità di intervento, ovvero gli ambiti sui quali si intende focalizzare l'azione politica dell'Ente e gli obiettivi strategici; definiscono, inoltre, l'ordine di grandezza necessario alla loro attuazione, determinato sulla base della valutazione della capacità economico-patrimoniale e della capacità finanziaria dell'Ente.

Il programma pluriennale è aggiornato annualmente da una Relazione Previsionale e Programmatica, da approvarsi entro il 31 ottobre di ogni anno, che illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale ed al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, con la specificazione delle finalità che si intendono perseguire e delle risorse a loro destinate.

La Relazione previsionale e programmatica, derivando direttamente dal documento di programmazione pluriennale, di cui coniuga la visione di medio-lungo termine con una visione di breve termine, ne fa proprio il quadro di riferimento da cui originano quei contenuti, contestualizzandoli rispetto alle specificità del momento. La sua redazione è pertanto anche un momento di verifica delle ipotesi e delle condizioni di scenario, sulla base delle quali è costruito il Documento di Programmazione pluriennale e di valutazione dell'andamento degli obiettivi strategici.

La Relazione previsionale e programmatica funge da ricognizione ed aggiornamento del programma pluriennale a cui la Giunta dà progressiva attuazione, ed è la traccia delle linee di indirizzo per la predisposizione del Bilancio preventivo.

Il Preventivo annuale, redatto in coerenza con la Relazione previsionale e programmatica è predisposto dalla Giunta e approvato entro il 31 dicembre dal Consiglio. Entro il 31 dicembre di ogni anno la Giunta approva il budget direzionale.

Con il PIAO, nella sezione dedicata al Piano della Performance, infine, strumento programmatico triennale aggiornato annualmente, vengono esplicitati, in coerenza con le risorse assegnate, obiettivi indicatori e target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. La Relazione Previsionale e Programmatica ne costituisce la prima articolazione strategica, in quanto definisce l'albero della performance, il Preventivo ne definisce le risorse per la realizzazione degli obiettivi.

### La metodologia di programmazione e rendicontazione

Riportiamo di seguito la rappresentazione del ciclo della performance dell'Ente, che si fonda sulla gestione del processo di programmazione attraverso il metodo della cosiddetta Balanced Scorecard.



## Aspetti Metodologici della BSC

Mediante lo sviluppo delle BSC si è in grado di ottenere una visione trasversale della gestione, nonché di pianificare, programmare, controllare la gestione stessa in un'ottica strategica, consentendo un monitoraggio continuo della direzione di marcia, la verifica e il controllo dei risultati raggiunti e, in itinere, il riallineamento con la strategia, in caso di scostamento da essa, con le opportune azioni correttive.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha adottato questo modello nel proprio sistema di misurazione e valutazione della performance.

Di seguito si propone l'illustrazione del percorso di implementazione del ciclo di programmazione e controllo dell'Ente Camerale secondo la BSC:

### Il percorso di costruzione della BSC



## La dimensione strategica



## Ottica multidimensionale



### 3. Il Contesto Economico

Il contesto internazionale, già fragile a causa degli shock senza precedenti occorsi negli ultimi anni, appare più instabile e incerto in seguito alla violenta recrudescenza del conflitto israelo-palestinese. I mercati delle materie prime energetiche, da tempo estremamente volatili, sono ora esposti alle nuove tensioni geopolitiche che il conflitto potrà accendere. L'economia globale è frammentata, con una fase ciclica debole in Europa e più solida negli Stati Uniti.

Lo scacchiere geopolitico è in continua evoluzione e le ripercussioni del conflitto israelopalestinese potrebbero estendersi, più ad ampio raggio, sul commercio internazionale: basti pensare alle recenti tensioni nel Mar Rosso a causa degli attacchi dei ribelli yemeniti Houthi ed alle ripercussioni sul traffico commerciale in una delle zone nevralgiche per la logistica mondiale ed in particolare per quella europea.

Il Fondo Monetario Internazionale (FMI) ha pubblicato le sue ultime previsioni nel mese di ottobre 2023, appena dopo lo scoppio della nuova crisi tra la Palestina e Israele, per cui le stime non ne scontano gli effetti. Il FMI rileva come l'economia globale abbia continuato a recuperare dopo gli shock degli ultimi anni, quali la pandemia, l'invasione russa dell'Ucraina e la forte ondata inflazionistica, denotando quella che ex post appare una notevole resilienza. Nonostante le criticità nei mercati delle materie prime e il deciso inasprimento delle politiche monetarie per contrastare l'inflazione, l'economia globale non si è fermata, pur rallentando. La crescita attesa viene definita comunque lenta ed eterogenea.

*PIL e commercio mondiale - variazioni percentuali sull'anno precedente*

	2022	2023	2024
<b>PIL mondiale</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,0%</b>	<b>2,9%</b>
<b>Economie avanzate</b>	<b>2,6%</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,4%</b>
Stati Uniti	2,1%	2,1%	1,5%
Euro area	3,3%	0,7%	1,2%
Germania	1,8%	-0,5%	0,9%
Francia	2,5%	1,0%	1,3%
Italia	3,7%	0,7%	0,7%
Spagna	5,8%	2,5%	1,7%
Giappone	1,0%	2,0%	1,0%
Regno Unito	4,1%	0,5%	0,6%
Canada	3,4%	1,3%	1,6%
<b> Mercati emergenti e economie in via di sviluppo</b>	<b>4,1%</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,0%</b>
Cina	3,0%	5,0%	4,2%
India	7,2%	6,3%	6,3%
Asean-5*	5,5%	4,2%	4,5%
Russia	-2,1%	2,2%	1,1%
Brasile	2,9%	3,1%	1,5%
Messico	3,9%	3,2%	2,1%
Arabia Saudita	8,7%	0,8%	4,0%
Nigeria	3,3%	2,9%	3,1%
Sudafrica	1,9%	0,9%	1,8%
<b>Commercio mondiale</b>	<b>5,1%</b>	<b>0,9%</b>	<b>3,5%</b>

Fonte: Fondo Monetario Internazionale - World Economic Outlook ottobre 2023

\* Indonesia, Malesia, Filippine, Singapore e Thailandia

L’FMI prospetta una crescita del PIL mondiale intorno al tre per cento nel 2023 e nel 2024, con una vivace accelerazione del commercio mondiale l’anno prossimo. La restrizione delle politiche monetarie, avviata dalle banche centrali di diversi paesi l’anno scorso, sembra produrre i risultati desiderati; l’inflazione flette diffusamente e si prospetta un termine ai rialzi dei tassi d’interesse ufficiali dei principali paesi avanzati.

L’inflazione rientra e la politica monetaria sembra avvicinarsi al culmine della restrizione: negli ultimi dodici mesi l’inflazione sulle due sponde dell’Atlantico si è dimezzata, raggiungendo a novembre il 3,1% negli Stati Uniti ed il 2,4% nell’area dell’euro. Le dinamiche di fondo dei prezzi, al netto degli energetici e degli alimentari, sono più persistenti e si collocano nelle due aree rispettivamente al 4% e 3,6%. In particolare, nell’area dell’euro i prezzi dei beni alimentari e dei servizi contribuiscono in larga misura all’inflazione, mentre da metà anno quelli degli energetici registrano variazioni tendenziali negative.

### L’economia italiana

*Previsioni per l’economia italiana – PIL e principali componenti*

*Variazioni percentuali sull’anno precedente e punti percentuali*

	2021	2022	2023	2024
Prodotto interno lordo	8,3	3,7	0,7	0,7
Importazioni di beni e servizi fob	15,1	12,4	0,3	2,0
Esportazioni di beni e servizi fob	13,9	9,9	0,0	2,1
DOMANDA INTERNA INCLUSE LE SCORTE	8,4	4,3	0,9	0,7
Spesa delle famiglie residenti e delle ISP	5,3	5,0	1,4	1,0
Spesa delle AP	1,5	0,7	-0,4	-0,1
Investimenti fissi lordi	20,7	9,7	0,6	0,6
CONTRIBUTI ALLA CRESCITA DEL PIL				
Domanda interna (al netto della variazione delle scorte)	7,1	5,0	0,8	0,7
Domanda estera netta	0,2	-0,5	-0,1	0,0
Variazione delle scorte	1,0	-0,7	0,0	0,0
Deflatore della spesa delle famiglie residenti	1,6	7,3	5,4	2,5
Deflatore del prodotto interno lordo	1,3	3,0	4,9	2,8
Retribuzioni lorde per unità di lavoro dipendente	-0,6	3,6	3,5	2,4
Unità di lavoro	9,6	3,5	0,6	0,8
Tasso di disoccupazione	9,3	8,0	7,6	7,5
Saldo della bilancia dei beni e servizi / Pil (%)	2,2	-1,5	-0,1	0,5

Fonte: ISTAT

Le prospettive formulate lo scorso dicembre dall’ISTAT indicano che il Pil italiano è atteso in crescita dello 0,7% sia nel 2023 sia nel 2024, in sensibile rallentamento rispetto al 2022.

Nel biennio di previsione, l’aumento del Pil verrebbe sostenuto principalmente dal contributo della domanda interna al netto delle scorte (+0,8 punti percentuali nel 2023 e +0,7 p.p. nel 2024) a fronte di un contributo della domanda estera netta marginalmente negativo nel 2023 (-0,1 p.p.) e nullo nel 2024. Il contributo delle scorte è, invece, previsto nullo in entrambi gli anni.

La domanda interna sarà trainata principalmente dai consumi privati (+1,4% nel 2023 e +1,0% nel 2024) sostenuti dalla decelerazione dell'inflazione, da un graduale (anche se parziale) recupero delle retribuzioni e dalla crescita dell'occupazione.

Gli investimenti sono attesi in netto rallentamento rispetto al biennio precedente (+0,6% in entrambi gli anni): di particolare rilievo la netta flessione degli investimenti nel settore edile a seguito dell'esaurirsi delle detrazioni previste dal superbonus 110%. Nel biennio 2023-2024, l'abolizione degli incentivi alle costruzioni, l'incertezza geopolitica, il peggiorare delle condizioni di accesso al credito da parte delle imprese, il calo delle attese sugli ordini e del grado di utilizzo degli impianti determinerebbero un rallentamento del processo di accumulazione di capitale che potrebbe, in parte, essere compensato dalla realizzazione degli investimenti previsti nel PNRR e dai primi segnali di ripresa della produzione industriale.

L'occupazione, misurata in termini di unità di lavoro (ULA), segnerà un aumento in linea con quello del Pil (+0,6% nel 2023 e +0,8% nel 2024), a cui si accompagnerà un calo del tasso di disoccupazione (7,6% quest'anno e 7,5% l'anno prossimo).

L'inflazione si ridurrà per effetto della discesa dei prezzi dei beni energetici e delle conseguenze delle politiche monetarie restrittive attuate dalla BCE.

La debolezza del commercio mondiale e dell'economia tedesca, nostro principale partner commerciale, è attesa determinare una riduzione degli scambi con l'estero e soprattutto delle esportazioni nel 2023. Sullo scenario internazionale pesa ancora l'incertezza legata al rischio di un ulteriore frammentazione dei mercati come conseguenza dell'aggravarsi delle tensioni geopolitiche e a un eventuale rallentamento del percorso di rientro dell'inflazione con conseguente perdurare della politica monetaria restrittiva da parte della BCE.

In Italia, per quanto riguarda gli investimenti, gli effetti delle politiche monetarie restrittive e il venir meno della spinta degli incentivi all'edilizia saranno parzialmente controbilanciati dagli effetti dell'attuazione delle misure previste dal PNRR.

## La dimensione socio-economica dell'area vasta

Nel complesso, nelle province di Arezzo e Siena risiedono poco meno di 600mila abitanti, in costante calo negli ultimi anni. 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 (103,1 abitanti per km<sup>2</sup> contro i 68,0 di Siena).

Le proporzioni osservate in termini di popolazione si riflettono anche nei dati relativi alla consistenza imprenditoriale: nelle due province sono registrate poco meno di 63mila imprese e più di 80 mila unità locali, con Arezzo che contribuisce rispettivamente per il 57% ed il 55%, e Siena per il 43% ed il 45%. Analoghe quote si registrano inoltre per i circa 102mila imprenditori delle due province (Arezzo 55%, Siena 45%) e per gli oltre 220mila addetti alle unità locali (Arezzo 56%, Siena 44%).

*Indicatori demografici popolazione e imprese*

Anno	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Popolazione							
Arezzo	345.110	344.738	343.449	340.349	339.172	334.634	333.290
Siena	269.388	268.530	268.010	266.033	265.179	262.046	259.858
Arezzo-Siena	614.498	612.715	611.459	606.382	604.351	596.680	593.148
Densità demografica (abitanti per km quadrato)							
Arezzo	106,7	106,6	106,2	105,3	104,9	103,5	103,1
Siena	70,5	70,3	70,1	69,6	69,4	68,6	68,0
Arezzo-Siena	87,1	86,9	86,7	86,0	85,7	84,6	84,1
Imprese							
Arezzo	37.875	37.705	37.549	37.342	37.139	36.962	35.587
Siena	28.977	28.658	28.452	28.294	28.109	27.992	27.356
Arezzo-Siena	66.852	66.363	66.001	65.636	65.248	64.954	62.943
Unità locali							
Arezzo	45.447	45.390	45.416	45.325	45.159	45.147	43.848
Siena	37.322	37.066	36.952	36.866	36.745	36.684	36.176
Arezzo-Siena	82.769	82.456	82.368	82.191	81.904	81.831	80.024
Addetti Unità Locali							
Arezzo	110.518	112.175	117.126	118.919	115.624	117.394	122.439
Siena	87.448	90.344	93.443	94.993	90.094	91.781	97.794
Arezzo-Siena	197.966	202.519	210.569	213.912	205.718	209.175	220.233
Imprenditori							
Arezzo	58.947	58.366	57.993	57.434	57.285	57.022	56.160
Siena	48.589	47.933	47.470	47.102	46.682	46.436	45.422
Arezzo-Siena	107.536	106.299	105.463	104.536	103.967	103.458	101.582

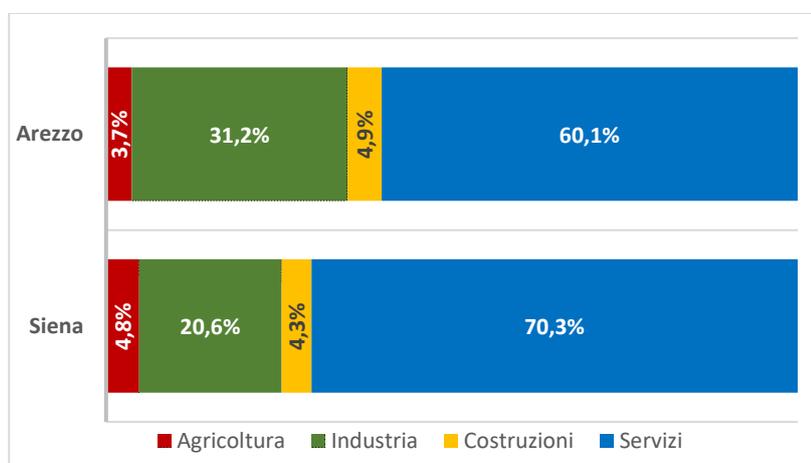
*Indicatori economici: valore aggiunto complessivo e pro-capite*

	Valore aggiunto		V.A. pro-capite	
	Arezzo	Siena	Arezzo	Siena
2018	8.829	7.679	25.707,7	28.652,2
2019	9.053	7.613	26.599,8	28.614,9
2020	8.209	7.038	24.202,1	26.539,0
2021	8.685	7.402	25.810,8	28.059,4
2022	9.480	7.996	28.330,6	30.512,4
2023	9.964	8.332	29.896,9	32.061,8

Il divario fra le due province si riduce in termini di ricchezza prodotta: nell'Area vasta viene stimato nel 2023 un valore aggiunto complessivo di oltre 18 miliardi di euro, con Arezzo che contribuisce per il 54% e Siena per il restante 46%. Il valore aggiunto pro-capite risulta più elevato in provincia di Siena 32.062 euro, contro i 29.897 di Arezzo.

Diversa è anche la composizione del valore aggiunto generato nelle due province: in analogia con la specializzazione settoriale dell'economia anzidetta, in provincia di Arezzo, pur con un 60,1% del valore aggiunto generato dal terziario, il peso del settore industriale (31,2%) è decisamente più importante rispetto a quello riscontrabile in quella di Siena (20,6%), dove invece assume un peso ancora più importante il terziario (70,3%) ed in misura minore l'agricoltura (4,8% contro 3,7% di Arezzo). Quasi equivalente, infine il peso del comparto dell'edilizia.

*Composizione del valore aggiunto per settori – Valori % sul totale*



*Tassi caratteristici del mercato del lavoro (15-64 anni)*

	Tasso occupazione		Tasso attività		Tasso disoccupazione		Tasso inattività	
	Arezzo	Siena	Arezzo	Siena	Arezzo	Siena	Arezzo	Siena
2018	64,7	68,5	71,4	74,1	9,4	7,6	28,6	25,9
2019	67,2	68,6	72,7	74,0	7,6	7,3	27,3	26,0
2020	66,5	67,6	72,1	72,6	7,7	6,9	27,9	27,4
2021	68,0	67,2	73,2	71,4	7,2	5,9	26,8	28,6
2022	69,6	69,0	73,5	72,3	5,3	4,5	26,5	27,7

Il sistema degli indicatori messi a disposizione dall'indagine ISTAT sulle Forze di lavoro relativa al 2022, non mostra particolari differenze in termini di tasso di occupazione 15-64 anni fra le due province: Siena presenta valori di poco più bassi rispetto ad Arezzo (69% contro il 69,6%), così come per il tasso di attività 15-64 anni (73,5% contro 72,3%). Sul fronte della disoccupazione invece le differenze sono più evidenti: il tasso di disoccupazione 15-64 anni di Arezzo (5,3%) è infatti più elevato rispetto a quello di Siena (4,5%), ma comunque inferiore a quello della Toscana (6,1%). La bilancia torna a pendere in favore di Arezzo se si parla di inattività: il tasso della provincia aretina è infatti inferiore di oltre un punto percentuale rispetto a quello senese (26,5% contro 27,7%).

I dati del SIL (Sistema Informativo del Lavoro) della Regione Toscana ci permettono di dare una fotografia aggiornata sull'andamento del mercato del lavoro visto dal punto di vista dei Centri per l'Impiego. Gli avviamenti al lavoro, dopo la forte flessione registrata nel 2020 a causa dell'emergenza sanitaria (-15,4%, Arezzo, -16,4% Siena) ed il rimbalzo del 2021 (+18,3% in provincia di Arezzo e a +19,6% in quella di Siena), anche nel 2022 si è registrata una domanda di lavoro abbastanza vivace: la provincia di Arezzo ha messo a segno un ulteriore +8,9% sul 2021, mentre a Siena la crescita è stata di poco inferiore (+7,6%). Il dato medio dell'Area vasta si colloca infine a +8,2%.

Parallelamente sono aumentati anche i flussi di ingresso in disoccupazione: +11,5% ad Arezzo e +12,6% a Siena, con un dato medio di Area vasta pari a +12%. L'aumento contestuale sia dei livelli di occupazione che di quelli di disoccupazione è da ricondurre da un lato ad una ripresa della domanda di lavoratori da parte delle imprese e dall'altra ad una forte ripresa della domanda di lavoro da parte dei potenziali lavoratori, con un rientro nel mercato del lavoro degli scoraggiati che negli scorsi anni avevano rinunciato a cercare una occupazione.

### La struttura imprenditoriale

Il **tasso di imprenditorialità** (numero di imprenditori su popolazione residente), **Densità imprenditoriale** (numero di unità locali registrate su popolazione residente) e **Propensione imprenditoriale** (occupati indipendenti su totale occupati) delle due province è simile, con indicatori leggermente più elevati a Siena (17,4% il tasso di imprenditorialità, 13,8% il livello di densità imprenditoriale e 22,8% la propensione imprenditoriale) rispetto ad Arezzo (rispettivamente 16,8%, 13,4% e 22%).

Anche la **struttura dimensionale** delle imprese è simile: le micro imprese (aziende con meno di 10 addetti) sono infatti il 94,5% ad Arezzo ed il 95,0% a Siena, le piccole imprese (aziende con un numero di addetti compreso fra 10 e 49) sono rispettivamente pari al 5,0% ed al 4,5% e le imprese medio grandi (almeno 50 addetti) costituiscono il rimanente 0,5% in entrambe le province. Anche la dimensione media delle unità locali è pertanto analoga, pari a 2,4 addetti nel caso di Arezzo e a 2,3 addetti nel caso di Siena.

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

	Tasso imprenditorialità		Densità imprenditoriale		Propensione imprenditoriale	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Arezzo	16,9	16,8	13,3	13,4	24,4%	22,0%
Siena	17,7	17,4	13,9	13,8	25,3%	22,8%
Toscana	17,4	17,1	13,8	13,9	25,5%	22,5%
Italia	15,3	15,3	12,3	12,5	22,8%	21,5%

Fonte: Infocamere, ISTAT – valori percentuali

Il tessuto imprenditoriale delle due province è caratterizzato da una forte presenza di piccole imprese: esaminando gli ultimi dati disponibili (3° trimestre 2023) si vede che quasi il 94% delle imprese ha meno di 10 addetti a cui si aggiunge un ulteriore 5,4% di aziende fra i 10

ed i 49 addetti. Molto ridotta, in termini numerici) la presenza di aziende di medio-grandi dimensioni.

*Imprese con sede nelle province di Arezzo e Siena per classi di addetti – Val. assoluto e % sul totale*

	Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
	Valore ass.	% su totale	Valore ass.	% su totale	Valore ass.	% su totale
Sotto 10 addetti	33.421	93,9%	25.642	93,9%	59.063	93,9%
10-49 addetti	1.946	5,5%	1.471	5,4%	3.417	5,4%
50-249 addetti	196	0,6%	163	0,6%	359	0,6%
250 addetti e più	20	0,1%	24	0,1%	44	0,1%
Totale	35.583	100,0%	27.300	100,0%	62.883	100,0%

Aumenta la dimensione media se si considerano le localizzazioni aziendali presenti nel territorio, che includono anche le strutture di imprese che hanno sede fuori provincia: in questo caso la quota delle unità locali sotto i 10 addetti è sempre alta ma scende all'87,4%, mentre crescono quelle delle altre classi dimensionali.

*Localizzazioni aziendali presenti in provincia di Arezzo e Siena per classi di addetti – Val. assoluto e % sul totale*

	Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
	Valore ass.	% su totale	Valore ass.	% su totale	Valore ass.	% su totale
Sotto 10 addetti	38.454	87,7%	31.484	87,1%	69.938	87,4%
10-49 addetti	3.545	8,1%	3.031	8,4%	6.576	8,2%
50-249 addetti	953	2,2%	821	2,3%	1.774	2,2%
250 addetti e più	912	2,1%	820	2,3%	1.732	2,2%
Totale	43.864	100,0%	36.156	100,0%	80.020	100,0%

*Localizzazioni aziendali, addetti e dimensione media - province di Arezzo e Siena*

	Localizzazioni			Addetti			Dimensione media		
	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena
3° trim 2023	43.864	36.156	80.020	124.491	99.632	224.123	2,8	2,8	2,8
4° trim. 2022	44.783	36.038	80.821	122.439	97.794	220.233	2,7	2,7	2,7
4° trim. 2021	45.147	36.684	81.831	117.394	91.781	209.175	2,6	2,5	2,6
4° trim. 2020	45.159	36.745	81.904	115.624	90.094	205.718	2,6	2,5	2,5
4° trim. 2019	45.325	36.866	82.191	118.919	94.993	213.912	2,6	2,6	2,6
4° trim. 2018	45.416	36.952	82.368	117.126	93.443	210.569	2,6	2,5	2,6

Simile ed in moderata crescita negli ultimi anni la dimensione media delle localizzazioni aziendali nelle due province.

*Incidenza % di ciascuna tipologia per area territoriale*

	Imprese artigiane		Imprese giovanili		Imprese femminili		Imprese straniere	
	Arezzo	Siena	Arezzo	Siena	Arezzo	Siena	Arezzo	Siena
3° trim 2023	27,0%	22,4%	6,9%	6,8%	23,9%	24,6%	13,4%	9,6%
4° trim. 2022	26,3%	22,3%	7,3%	7,1%	23,7%	24,6%	12,8%	9,1%
4° trim. 2021	26,4%	22,5%	7,5%	7,1%	23,6%	24,4%	12,5%	8,9%
4° trim. 2020	26,2%	22,8%	7,5%	7,2%	23,5%	24,3%	11,8%	8,7%
4° trim. 2019	26,5%	23,0%	7,8%	7,2%	23,7%	24,5%	11,3%	8,5%
4° trim. 2018	26,6%	23,3%	8,3%	7,6%	23,7%	24,4%	11,0%	8,2%

## Localizzazioni e relativi addetti – Incidenza settoriale sul totale

	Localizzazioni		Addetti	
	Arezzo	Siena	Arezzo	Siena
A Agricoltura, silvicoltura pesca	13,7%	17,2%	6,2%	14,5%
B Estrazione di minerali da cave e miniere	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%
C Attività manifatturiere	13,7%	8,0%	33,9%	19,2%
D Fornitura energia elettrica, gas ..	0,7%	0,4%	0,3%	0,4%
E Fornitura acqua; reti fognarie, gestione rifiuti	0,5%	0,5%	1,0%	1,0%
F Costruzioni	13,3%	11,1%	9,0%	9,1%
G Commercio ingrosso e dettaglio; rip.ne veicoli	22,5%	21,3%	16,1%	14,7%
H Trasporto e magazzinaggio	2,3%	2,5%	3,3%	3,1%
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	7,8%	12,7%	7,8%	14,1%
J Servizi di informazione e comunicazione	2,2%	1,8%	1,8%	1,8%
K Attività finanziarie e assicurative	2,5%	2,6%	3,7%	4,4%
L Attività immobiliari	4,9%	5,7%	1,4%	1,7%
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	3,3%	3,4%	1,9%	2,7%
N Noleggio, ag. viaggio, serv. supporto imprese	2,8%	3,2%	5,4%	5,8%
P Istruzione	0,5%	0,6%	0,6%	0,5%
Q Sanità e assistenza sociale	0,8%	0,7%	3,4%	2,9%
R Attività artistiche, sportive, intrattenimento ...	1,4%	1,4%	1,1%	1,0%
S Altre attività di servizi	4,0%	3,7%	2,4%	2,5%
X Imprese non classificate	3,1%	3,1%	0,6%	0,5%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Facendo riferimento ai principali settori di attività, le differenze più evidenti fra i due territori sono: **Siena** presenta un più elevato livello di specializzazione nell'agricoltura (dov'è occupato il 14,5% degli addetti della provincia, contro il 6,2% di Arezzo) e nel turismo (ricettività e ristorazione 12,7% contro il 7,8% di Arezzo).

**Arezzo**, viceversa, presenta una forte specializzazione nelle attività manifatturiere (dov'è occupato il 33,9% degli addetti della provincia, contro il 19,2% di Siena) e nel commercio (dov'è occupato il 16,1% degli addetti della provincia, contro il 14,7% di Siena).

Il diverso livello di specializzazione settoriale si riflette in alcuni dei principali indicatori congiunturali: la forte specializzazione manifatturiera aretina si riflette in un elevato grado di apertura al **commercio estero**: i 7 miliardi di export complessivo dell'Area registrati nel 2022 provengono infatti per circa il 75% da Arezzo e per il restante 25% da Siena.

Nelle attività legate alla filiera del **turismo** si ha invece una situazione diametralmente opposta: i circa 6,7 milioni di presenze registrate complessivamente nell'area nel 2022 sono per il 75,8% relativi a soggiorni in provincia di Siena ed il restante 24,2% in provincia di Arezzo.

### Le principali specializzazioni produttive

In provincia di Arezzo si possono i principali distretti produttivi sono quelli del settore orafa (allargato ai metalli preziosi) e della moda.

Per dare una fotografia del **distretto orafa aretino** possiamo dire che è costituito complessivamente da 1.270 imprese della gioielleria a cui si aggiungono 121 imprese della

bigiotteria e 31 imprese che producono metalli preziosi. Gli addetti complessivamente operanti nelle aziende del settore sono oltre 10 mila.

Si tratta di un comparto fortemente orientato agli scambi con l'estero: complessivamente le esportazioni del 2022, ultimo anno per cui si dispongono dati riferiti a tutti e dodici i mesi, si sono attestate a oltre 8 miliardi di euro, in crescita del 4,2% rispetto al 2021. La crescita è continuata anche nel 2023, di cui si dispongono dei dati dei primi nove mesi: rispetto allo stesso periodo del 2022 le vendite all'estero sono infatti cresciute dell'1%. L'andamento però non è stato omogeneo: se il settore orafo in senso stretto (gioielleria e bigiotteria) ha presentato dati molto soddisfacenti, non altrettanto si può dire per il comparto dei metalli preziosi.

Principali dati distretto orafo della provincia di Arezzo

	Imprese registrate 2023	Var. %	Addetti 2023	Var. %	Esportazioni 2022	Var. %	Esportazioni gennaio-settembre 2023	Var. %
<b>Gioielleria e oreficeria</b>	1.270	-2,9%	8.619	-0,7%	3.175.303.515	+19,1%	2.418.123.118	+4,1%
<b>Bigiotteria</b>	121	-3,2%	867	+10,0%				
<b>Metalli preziosi</b>	32	-3,0%	534	+19,2%	4.904.704.207	-3,7%	3.028.515.590	-6,8%
<b>Totale</b>	<b>1.423</b>	<b>-2,9%</b>	<b>10.020</b>	<b>+1,0%</b>	<b>8.080.007.722</b>	<b>+4,2%</b>	<b>5.446.638.708</b>	<b>+1,0%</b>

Oreficeria	Gen-set 2022	Gen-set 2023	Var. %
Emirati Arabi Uniti	550.005.065	513.819.727	-6,6%
Turchia	272.435.357	428.711.070	57,4%
Stati Uniti	280.233.930	320.376.710	14,3%
Hong Kong	151.033.988	183.604.228	21,6%
Francia	170.035.766	165.929.561	-2,4%
Rep. dominicana	84.395.847	91.812.454	8,8%
MONDO	2.321.838.206	2.418.123.118	4,1%

Considerando i principali mercati di destinazione dell'export della gioielleria e bigiotteria nel periodo più recente (primi nove mesi del 2023), la crescita complessiva è trainata soprattutto dagli incrementi del mercato turco (+57,4%), di quello statunitense (+14,3%) e di quello di Hong Kong (+21,6%). In flessione invece il primo mercato di riferimento, gli Emirati Arabi Uniti (-6,6%) e la Francia (-2,4%).

Met. preziosi	Gen-set 2022	Gen-set 2023	Var. %
Svizzera	821.092.104	526.331.788	-35,9%
Francia	452.633.580	514.381.179	13,6%
Regno Unito	393.694.423	361.295.314	-8,2%
Stati Uniti	332.299.057	338.550.917	1,9%
Spagna	186.993.697	317.822.019	70,0%
Turchia	247.395.410	202.100.779	-18,3%
Germania	269.855.697	201.721.459	-25,2%
MONDO	3.250.186.579	3.028.515.590	-6,8%

Per quanto riguarda i metalli preziosi, la flessione complessiva si è concentrata in alcuni aree, a partire dal primo mercato di sbocchi, la Svizzera (-35,9%), per proseguire con il Regno Unito (-8,2%), la Turchia (-18,3%) e la Germania (-25,2%). Crescono, invece Francia (+13,6%), Stati Uniti (+1,9%) e soprattutto la Spagna (+70%).

Passando all'altro comparto manifatturiero di specializzazione, **la Moda**, stiamo parlando di un distretto produttivo molto articolato che spazia da aziende leader alla catena di realtà aziendali che lavorano in conto terzi, prevalentemente per le principali *griffe* della moda. Parliamo di un tessuto produttivo costituito da 874 imprese in cui operano 8.821 addetti, che salgono a 9.615 se si considerano anche quelli operanti nelle localizzazioni aziendali di imprese con sede in altra provincia (come quelle delle case della moda che spesso hanno sede altrove).

## Principali dati distretto della moda della provincia di Arezzo

	Imprese registrate 2023	Var. %	Addetti 2023	Var. %	Esportazioni 2022	Var. %	Esportazioni gennaio-settembre 2023	Var. %
Tessile	106	-12,4%	841	-9,8%	40.329.955	19,4%	29.785.186	-1,7%
Abbigliamento	449	-15,6%	3.973	-9,7%	300.031.994	12,7%	234.124.005	6,6%
Pelletteria-calzature	319	-10,6%	4.007	-4,9%	316.600.617	14,0%	254.739.145	12,1%
Totale	874	-13,5%	8.821	-7,6%	656.962.566	13,7%	518.648.336	8,7%

Sul fronte delle esportazioni dirette, cioè delle operazioni di vendita che originano direttamente dal territorio provinciale, nell'anno 2022 hanno raggiunto un contro valore di quasi 657 milioni di euro, in crescita del 13,7% rispetto al 2021. Tendenza positiva che viene confermata nei dati parziali dei primi nove mesi del 2023 con quasi 519 milioni di euro di vendite all'estero con un incremento dell'8,7%.

Per una definizione più completa dell'attività locale andrebbero aggiunte le produzioni destinate all'estero ma che non vengono veicolate da altre province e le produzioni destinate al mercato interno, dati che però non sono disponibili.

## Esportazioni del comparto Moda – provincia di Arezzo

Tessile	Gen-sett 22	Gen-sett 23	Var. %
Romania	12.855.184	12.856.294	0,0%
Francia	3.268.886	4.080.128	24,8%
Tunisia	1.827.257	1.810.975	-0,9%
Portogallo	1.759.448	1.241.172	-29,5%
Paesi Bassi	685.743	1.230.302	79,4%
Spagna	861.165	1.097.181	27,4%
MONDO	30.312.787	29.785.186	-1,7%

Abbigliamento	Gen-sett 22	Gen-sett 23	Var. %
Francia	80.425.274	89.783.389	11,6%
Germania	25.100.016	23.616.187	-5,9%
Spagna	17.083.000	18.111.344	6,0%
Hong Kong	13.091.954	14.331.712	9,5%
Corea del Sud	11.361.210	13.196.648	16,2%
Svizzera	9.883.075	8.451.735	-14,5%
MONDO	219.580.528	234.124.005	6,6%

Pelletteria	Gen-sett 22	Gen-sett 23	Var. %
Francia	32.299.125	39.498.739	22,3%
Germania	25.203.141	24.898.338	-1,2%
Spagna	20.397.981	17.899.919	-12,2%
Paesi Bassi	7.634.670	8.380.219	9,8%
Austria	5.634.643	7.652.555	35,8%
Romania	4.361.163	5.317.430	21,9%
MONDO	127.418.439	138.939.224	9,0%

Calzature	Gen-sett 22	Gen-sett 23	Var. %
Francia	21.866.476	36.289.032	66,0%
Paesi Bassi	18.032.861	18.875.350	4,7%
Germania	17.761.878	18.153.515	2,2%
Spagna	11.254.798	11.700.742	4,0%
Austria	3.851.482	4.974.240	29,2%
Stati Uniti	2.948.851	2.575.656	-12,7%
MONDO	99.916.551	115.799.921	15,9%

## Le principali specializzazioni della provincia di Siena

Passando alla provincia di Siena, le specializzazioni manifatturiere che hanno maggior rilevanza sono quelle relative al distretto della **farmaceutica**, del camper e del vino.

Il più rilevante in termini economici è sicuramente la farmaceutica, costituito da poche realtà produttive ma di grandi dimensioni (4 imprese per 2.353 addetti), che ha conosciuto negli ultimi anni un trend di crescita delle esportazioni veramente eccezionale: nel 2022 sono cresciute del 125% attestandosi a quali 1,9 miliardi di euro, continuando poi anche nel 2023 con un incremento di circa l'81% nei primi nove mesi ed un fatturato sull'estero di quasi 2 miliardi di euro.

*Principali delle principali specializzazioni produttive della provincia di Siena*

	Imprese registrate 2023	Var. %	Addetti 2023	Var. %	Esportazioni 2022	Var. %	Esportazioni gennaio-settembre 2023	Var. %
<b>Farmaceutica</b>	4	0%	2.353	+1,7%	1.890.877.922	125,4%	1.999.542.978	80,9%
<b>Autoveicoli (camper)</b>	21	0%	1.862	-6,9%	486.497.596	-30,0%	468.478.026	27,6%
<b>Bevande (vino)</b>	34	0%	298	+6,4%	462.594.958	9,6%	321.999.851	-5,0%

*Esportazioni del comparto farmaceutico – primi nove mesi dell'anno - provincia di Siena*

	2021	2022	2023	Var. % 22-23	Var. % 21-23
Stati Uniti	157.681.232	436.121.792	771.869.356	77,0%	389,5%
Polonia	201.020.406	302.420.660	398.634.586	31,8%	98,3%
Belgio	108.715	960.659	215.503.381	22332,9%	198127,8%
Canada	26.151.851	24.163.436	103.954.173	330,2%	297,5%
Francia	33.235.357	47.350.112	79.843.350	68,6%	140,2%
Spagna	60.568.625	62.783.298	77.129.881	22,9%	27,3%
Brasile	2.113.992	40.184.869	70.692.437	75,9%	3244,0%
Arabia Saudita	1.253.256	14.772.440	56.066.468	279,5%	4373,7%
Paesi Bassi	36.103.988	42.470.319	44.827.328	5,5%	24,2%
Australia	24.467.869	9.050.743	43.066.899	375,8%	76,0%
MONDO	596.016.301	1.105.280.227	1.999.542.978	80,9%	235,5%

Subito dopo troviamo il **distretto del camper** che ha caratteristiche simili: relativamente poche aziende (21) ma di dimensioni medio-grandi (1.862 addetti). Il settore ha avuto negli ultimi periodi degli andamenti un po' altalenanti: agli ottimi risultati ottenuti nel periodo immediatamente successivo alla pandemia, grazie alla forte domanda di vacanze fai da te a contatto con la natura, ha fatto poi seguito un deciso assestamento, con le vendite all'estero che sono diminuite del 30%, per poi tornare a crescere nei dati parziali del 2023 (+27,6% nei primi nove mesi dell'anno).

*Esportazioni del comparto del camper – primi nove mesi dell'anno - provincia di Siena*

	2021	2022	2023	Var. % 22-23	Var. % 21-23
Germania	225.392.863	142.037.042	193.126.913	36,0%	-14,3%
Francia	88.090.282	66.959.318	106.036.372	58,4%	20,4%
Regno Unito	53.256.509	24.686.271	42.655.749	72,8%	-19,9%
Spagna	46.161.420	39.360.434	39.806.760	1,1%	-13,8%
Belgio	47.799.919	31659918	29.010.189	-8,4%	-39,3%
Cechia	9.342.873	6.980.785	9.900.294	41,8%	6,0%
Nuova Zelanda	8.518.300	7.681.006	6.327.933	-17,6%	-25,7%
Svizzera	4.005.793	3780189	6.273.242	66,0%	56,6%
Polonia	12.853.078	17421233	5.748.841	-67,0%	-55,3%
Austria	2.077.370	2159080	4.981.091	130,7%	139,8%
MONDO	523.843.968	367.089.136	468.478.026	27,6%	-10,6%

Infine abbiamo l'importante **comparto vinicolo** sul quale vanno fatte alcune precisazioni riguardo all'aspetto imprenditoriale: se si considerano le imprese con sede in provincia e che svolgono esattamente l'attività di produzione di bevande (vino) esse sono relativamente poche (34) ed hanno un numero di addetti abbastanza ridotto (298). Già se si considerano le localizzazioni aziendali anche di imprese con sede fuori provincia si sale a 116 unità e

356 addetti. Infine, come spesso accade nel comparto agricolo per imprese che svolgono una pluralità di produzioni, le aziende possono essere registrate alla Camera di Commercio con un generico codice di attività di produzione agricola, per cui diciamo che l'esatta dimensione del comparto può essere sottostimata. Se infatti analizziamo i dati dell'ultimo Censimento dell'agricoltura (2020), in provincia di Siena sono state contate 2.972 aziende agricole che svolgevano l'attività di coltivazione della vite per un totale di quasi 19.200 ettari coltivati.

Sul fronte delle esportazioni ad un positivo 2022 (+9,6% e oltre 460 milioni di euro di vendite) ha fatto poi seguito un 2023 in frenata (-5% e circa 322 milioni di esportazioni).

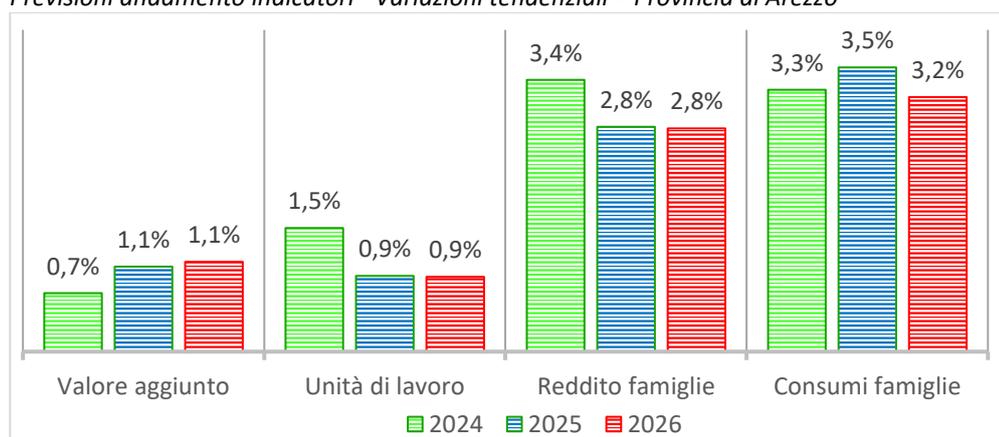
*Esportazioni del comparto del vino – primi nove mesi dell'anno - provincia di Siena*

	2021	2022	2023	Var. % 22-23	Var. % 21-23
Stati Uniti	106.312.788	124.732.528	111.168.775	-10,9%	4,6%
Germania	35.769.701	32.722.842	34.780.543	6,3%	-2,8%
Canada	22.976.561	28.461.367	24.631.056	-13,5%	7,2%
Regno Unito	15.759.095	14.952.925	16.254.331	8,7%	3,1%
Svizzera	12.051.626	13.684.506	13.472.322	-1,6%	11,8%
Francia	8.758.426	11.892.282	10.833.975	-8,9%	23,7%
Danimarca	12.961.965	11.140.977	10.670.585	-4,2%	-17,7%
Giappone	8.281.710	9.289.432	10.526.362	13,3%	27,1%
Paesi Bassi	9.928.901	10.976.923	9.712.119	-11,5%	-2,2%
Svezia	8.372.456	8.472.514	9.311.698	9,9%	11,2%
MONDO	314.248.768	339.120.386	321.999.851	-5,0%	2,5%

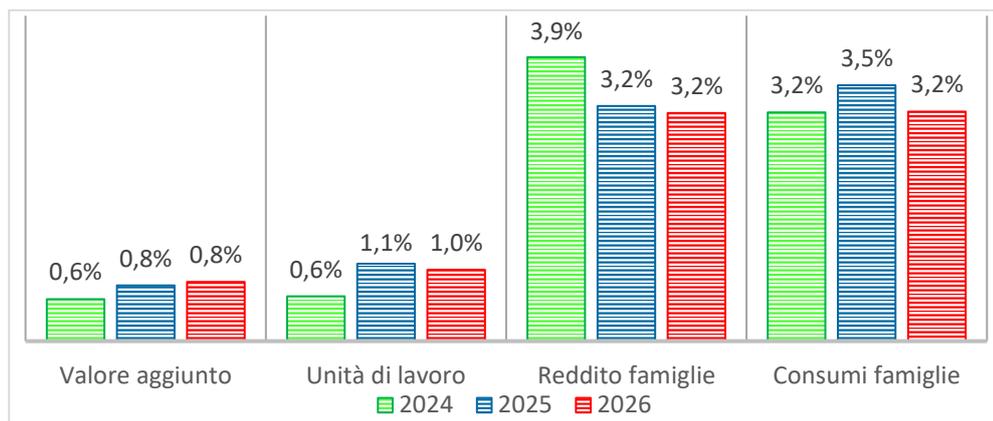
### Le previsioni per i prossimi anni (Prometeia)

Sulla base delle stime formulate da Prometeia negli "Scenari per le economie locali" dell'ottobre 2023, le previsioni per i prossimi tre anni sono improntate ad un cauto segno positivo: sia l'indicatore del valore aggiunto che quello dell'intensità di lavoro (unità di lavoro) oscillano per tutto il periodo attorno ad una crescita di circa un punto percentuale.

*Previsioni andamento indicatori - Variazioni tendenziali – Provincia di Arezzo*



*Previsioni andamento indicatori - Variazioni tendenziali – Provincia di Siena*



Più brillanti le stime per quanto riguarda reddito e spesa delle famiglie che dovrebbero registrare una crescita attorno al 3% per tutto il periodo.

Va comunque messo in evidenza che, visto la presenza a livello globale di un crescente numero di fattori di incertezza e criticità, sia geo-politici che economico-finanziari, potrebbe portare nei prossimi periodi a delle revisioni non marginali delle stime attuali.

## 4. Mission e valori

### Analisi SWOT

Sulla base degli indicatori sin qui analizzati e dall'attività di osservazione delle dinamiche economiche provinciali è possibile elaborare una sintetica analisi SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) mediante la quale identificare i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce di un progetto specifico o del piano programmatico globale. Ciascuno di questi fattori va esaminato attentamente per pianificare adeguatamente la crescita dell'organizzazione. Infine è uno strumento che può aiutare a pianificare in modo strategico e a stare al passo con le esigenze del contesto territoriale e temporale in cui si opera. Si intende in tal modo disporre di uno strumento aggiuntivo utile a supportare le scelte strategiche e a razionalizzare i processi decisori.



### Vision

La Camera di Commercio di Arezzo - Siena si pone il fine di:

- creare condizioni favorevoli ad un equilibrato sviluppo sociale ed economico del territorio di competenza;
- supportare le imprese nell'accrescimento della loro competitività sui mercati;
- favorire l'introduzione delle innovazioni organizzative e tecnologiche;
- svolgere la propria azione nell'ambito di un quadro di principi etici e di valori, che

guidano e costituiscono il faro dell'azione stessa.

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

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



### Mapa Strategica

	1 - La CCIAA al servizio delle imprese ed a tutela dei consumatori	2 - La CCIAA per lo sviluppo economico e culturale dell'Area vasta
Imprese, Territorio e Consumatori	1. Semplificazione e-government e qualità dei servizi	3. Transizione digitale, ecologica e internazionalizzazione
	2. Regolazione del mercato e promozione della legalità	4. Un territorio attrattivo ed integrato
		5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica: fattori di sviluppo
Processi Interni	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza	
Innovazione e Crescita	7. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per la valorizzazione del capitale umano	
Economico-Finanziaria	8. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'utilizzo efficiente delle risorse finanziarie	

## 5. Le risorse ed i vincoli finanziari

### LE FONTI DI FINANZIAMENTO

Le fonti di finanziamento delle camere di commercio sono previste all'art. 18 della Legge 580/1993.

La principale risorsa è rappresentata dal diritto annuale dovuto dalle imprese iscritte o annodate al Registro delle Imprese ed al R.E.A, tributo che ha subito una consistente diminuzione in applicazione dell'art. 28 del D.L. 90/24.6.2014, convertito in Legge 11.8.2014, n. 114, che ha ridotto l'importo del 50% a decorrere dall'anno 2017.

Il comma 10 dell'art. 18 della Legge 580/1993, come modificato dal D. Lgs. 219/2016, stabilisce che: *“Per il finanziamento di programmi e progetti presentati dalla camere di commercio, condivisi con le Regioni ed aventi per scopo la promozione dello sviluppo economico e l'organizzazione di servizi alle imprese, il Ministro dello sviluppo economico, su richiesta di Unioncamere, valutata la rilevanza dell'interesse del programma o del progetto nel quadro delle politiche strategiche nazionali, può autorizzare l'aumento, per gli esercizi di riferimento, della misura del diritto annuale fino ad un massimo del venti per cento”.*

Con deliberazione del Consiglio camerale n. 12 adottata nella riunione del 14.11.2022 è stato approvato l'aumento del 20% del diritto annuale, per il triennio 2023 - 2025, per la realizzazione dei seguenti progetti di sistema:

- La doppia transizione: digitale ed ecologica
- Formazione Lavoro
- Turismo
- Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali: i punti S.E.I.

L'aumento è stato autorizzato con decreto ministeriale 23.02.2023 per il triennio 2023- 2025. Appare comunque probabile il mantenimento della normativa vigente, con la possibilità di incrementare il diritto annuale anche per le annualità successive per la realizzazione di progetti a vantaggio del sistema economico del territorio.

La programmazione delle risorse per il quinquennio di riferimento tiene pertanto conto degli effetti dell'incremento del diritto annuale anche per le annualità successive al 2025.

I proventi per i diritti di segreteria sono riscossi dalla Camera per ricerche anagrafiche, per il rilascio di visure, atti e certificazioni, per le iscrizioni, modifiche e cessazioni, per il deposito di atti, per le funzioni istituzionali metrologiche (rilascio carte tachigrafiche e imprese orafe), per il rilascio dei dispositivi firma digitale, per gli adempimenti MUD, per rilascio documenti commercio estero (certificati di origine), per brevetti e marchi, per protesti.

Gli importi dei diritti di segreteria dovuti per i diversi atti e certificazioni sono stabiliti e modificati mediante emanazione di apposito decreto ministeriale.

Nell'ambito dei diritti di segreteria sono contabilizzati anche i proventi per la riscossione di oblazioni e sanzioni amministrative irrogate ai contribuenti.

I diritti di segreteria Registro Imprese corrispondono a oltre l'81% dell'importo complessivo e oltre il 96% è riscosso con modalità telematiche.

I diritti di segreteria, nel complesso, sono ritenuti in linea con i volumi realizzati nel biennio 2022-2023, anni nei quali si è registrato un progressivo costante ritorno agli importi consolidati pre-pandemia.

Sostanziale stabilità è ad oggi stimabile, a decorrere dal 2025, anche per gli altri proventi correnti, cioè contributi e trasferimenti e proventi per gestione di beni e servizi, mentre

l'esercizio 2024 contabilizza un contributo ministeriale per la realizzazione di un progetto.

Le azioni di valorizzazione del patrimonio immobiliare attuate dall'Ente per la razionalizzazione delle sedi camerali, con limitazione degli spazi utilizzati a quelli strettamente necessari per lo svolgimento dei compiti istituzionali e contestuale individuazione di porzioni di immobili da concedere in locazione a terzi, consentiranno, anche per i prossimi anni, il conseguimento di significativi ricavi.

Per la gestione finanziaria si ipotizzano saldi costanti nell'arco del quinquennio. L'art. 1, comma 391 e seguenti, della Legge 23.12.2014, n. 190, (Legge di Stabilità 2015) ha previsto l'assoggettamento delle camere di commercio al regime di tesoreria unica, con versamento dal 01.02.2015 delle disponibilità liquide presenti presso gli Istituti cassieri sul conto fruttifero della contabilità speciale accesa presso la tesoreria statale. Il DM 9.6.2016 stabilisce che il tasso d'interesse annuo sulle somme depositate nelle contabilità fruttifere è determinato nella misura dello 0,001% lordo e pertanto le consistenti disponibilità liquide dell'Ente generano modesti proventi per interessi attivi.

Anche per la gestione straordinaria si ipotizzano saldi pressochè costanti; i proventi derivano essenzialmente da eliminazione di debiti, da rideterminazione dei crediti per diritto annuale e da riscossioni su annualità di diritto annuale iscritte a ruolo.

## **GLI IMPIEGHI DELLE RISORSE**

I costi del personale hanno subito una significativa razionalizzazione a decorrere dall'accorpamento; si ricorda, a tale proposito, che il DM 16.02.2018 relativo alla ridefinizione delle circoscrizioni territoriali delle camere di commercio stabiliva, per le Camere di Arezzo e di Siena una dotazione complessiva di 104 unità, mentre il personale in servizio al 31.12.2023 era di 74 unità, oltre 4 unità in organico che, a vario titolo (incarichi dirigenziali presso altro Ente, aspettativa, distacco sindacale), non prestano servizio effettivo presso l'Ente.

L'Ente manterrà una politica di gestione delle risorse umane improntata a criteri di premialità selettiva, ai fini della valorizzazione delle competenze professionali e della migliore organizzazione dei servizi, in un'ottica di efficienza nei confronti dell'utenza.

Occorre peraltro assicurare che i dipendenti in servizio siano adeguati, per numero ed inquadramento professionale, allo svolgimento della attività istituzionali, realizzando il turnover nel limite consentito dalla legislazione vigente.

I costi di funzionamento sono calcolati nel rispetto della legge 160/2019, che si presume resti vigente nell'intero quinquennio. Non sono previsti importi per versamento al Bilancio dello Stato di cui alla Sezione I della scheda di monitoraggio della spesa, in coerenza con la sentenza della Corte Costituzionale 210/2022 che ha dichiarato l'illegittimità delle disposizioni che, nel triennio 2017-2019, hanno imposto alle camere di commercio il versamento allo Stato dei risparmi di spesa.

La voce comprende anche le quote di sistema (Unioncamere nazionale, Unioncamere Toscana, Fondo perequativo, Infocamere) e i compensi agli Organi, reintrodotti per gli Organi di Amministrazione dall'art. 1, comma 25-bis, del decreto-legge 30 dicembre 2021, n. 228, convertito con modificazioni dalla legge n. 15/2022 che, introducendo modifiche all'art. 4 bis della legge 580/1993, ha disposto il superamento del regime della gratuità per

gli organi delle Camere che hanno già completato gli accorpamenti o che non sono tenute dalla legge ad accorparsi.

Le spese di struttura sono gestite in un'ottica di razionalizzazione, nel rispetto dei parametri di qualità/prezzo e delle procedure di acquisizione di beni, servizi e lavori disciplinate dalle normative vigenti.

Gli accantonamenti al fondo svalutazione crediti da diritto annuale sono previsti in leggera diminuzione, tenuto conto che il fondo svalutazione crediti per diritto annuale è pari al 31.12.2022 al 99,82% del valore nominale dei crediti, assicurando una eccellente tutela dell'Ente da rischi di inesigibilità del credito.

Gli ammortamenti sono stimati sostanzialmente stabili, tenendo conto dei piani di investimento della Camera e della prosecuzione nell'utilizzo di beni già completamente ammortizzati per i quali non si rende pertanto necessaria la immediata sostituzione.

La voce ricomprende anche gli accantonamenti per miglioramenti economici spettanti al personale a seguito del rinnovo del CCNL.

In continuità con il preventivo 2024 è al momento previsto un accantonamento per versamento al Bilancio dello Stato; la Camera si è peraltro costituita in giudizio, unitamente ad altre 50 camere di commercio, per ottenere la restituzione, in coerenza con i principi della sentenza della Corte Costituzionale n. 210/2022, delle somme versate negli anni 2022-2022 e il pronunciamento della non debenza dell'importo 2023.

Resta inteso che la necessità di effettuare l'accantonamento in questione dovrà essere valutata nelle prossime annualità in ragione dell'avanzamento della causa in corso, per assicurare, pur in un'ottica di prudenza, la coerenza con i principi contabili, evitando la creazione di passività surrettizie.

Le risorse destinate agli interventi economici rappresentano importi significativi che la Camera erogherà a favore del sistema economico del territorio di competenza.

Il disavanzo dell'esercizio è determinato, per l'importo complessivo o per la quasi totalità dello stesso, dal sopra citato accantonamento per versamenti al bilancio dello Stato

Il D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254 all'art.2, comma 2, tra i principi generali, stabilisce che il preventivo sia redatto secondo il criterio del pareggio, che è conseguito anche mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati e di quello economico che si prevede di conseguire alla fine dell'esercizio precedente a quello di riferimento del preventivo.

La valutazione dell'avanzo patrimonializzato effettivamente utilizzabile, non può prescindere dalla circostanza che una consistente quota dello stesso, deriva da Immobilizzazioni difficilmente smobilizzabili e, quindi, non suscettibili di essere utilizzate, nel breve/medio termine.

Si riporta nella tabella che segue la prospettazione delle risorse stimabili per il periodo 2024-2028 ed i relativi impieghi:



<b>FONTI</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Diritto annuale	7.650.000,00	7.660.000,00	7.660.000,00	7.660.000,00	7.670.000,00
Diritti di segreteria	2.930.000,00	2.940.000,00	2.940.000,00	2.940.000,00	2.950.000,00
Altri proventi	1.164.000,00	680.000,00	683.000,00	685.000,00	690.000,00
Gestione finanziaria	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Gestione straordinaria	134.000,00	134.000,00	134.000,00	130.000,00	130.000,00
<b>TOTALE FONTI (A)</b>	<b>11.881.000,00</b>	<b>11.417.000,00</b>	<b>11.420.000,00</b>	<b>11.418.000,00</b>	<b>11.443.000,00</b>
<b>IMPIEGHI</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Personale	4.117.000,00	4.109.000,00	4.142.500,00	4.145.000,00	4.150.000,00
Funzionamento	2.575.000,00	2.590.000,00	2.604.000,00	2.605.000,00	2.605.000,00
Ammortamenti e accantonamenti	2.883.051,00	2.883.000,00	2.880.000,00	2.875.000,00	2.870.000,00
Interventi economici	2.846.000,00	2.370.000,00	2.260.500,00	2.260.000,00	2.285.000,00
<b>TOTALE IMPIEGHI (B)</b>	<b>12.421.051,00</b>	<b>11.952.000,00</b>	<b>11.887.000,00</b>	<b>11.885.000,00</b>	<b>11.910.000,00</b>
<b>AVANZO/DISAVANZO</b>	<b>- 540.051,00</b>	<b>- 535.000,00</b>	<b>- 467.000,00</b>	<b>- 467.000,00</b>	<b>- 467.000,00</b>

Nota: gli importi relativi agli incassi per diritto annuale degli anni 2026-2028 sono comprensivi dell'aumento del 20% in attesa di Decreto Ministeriale

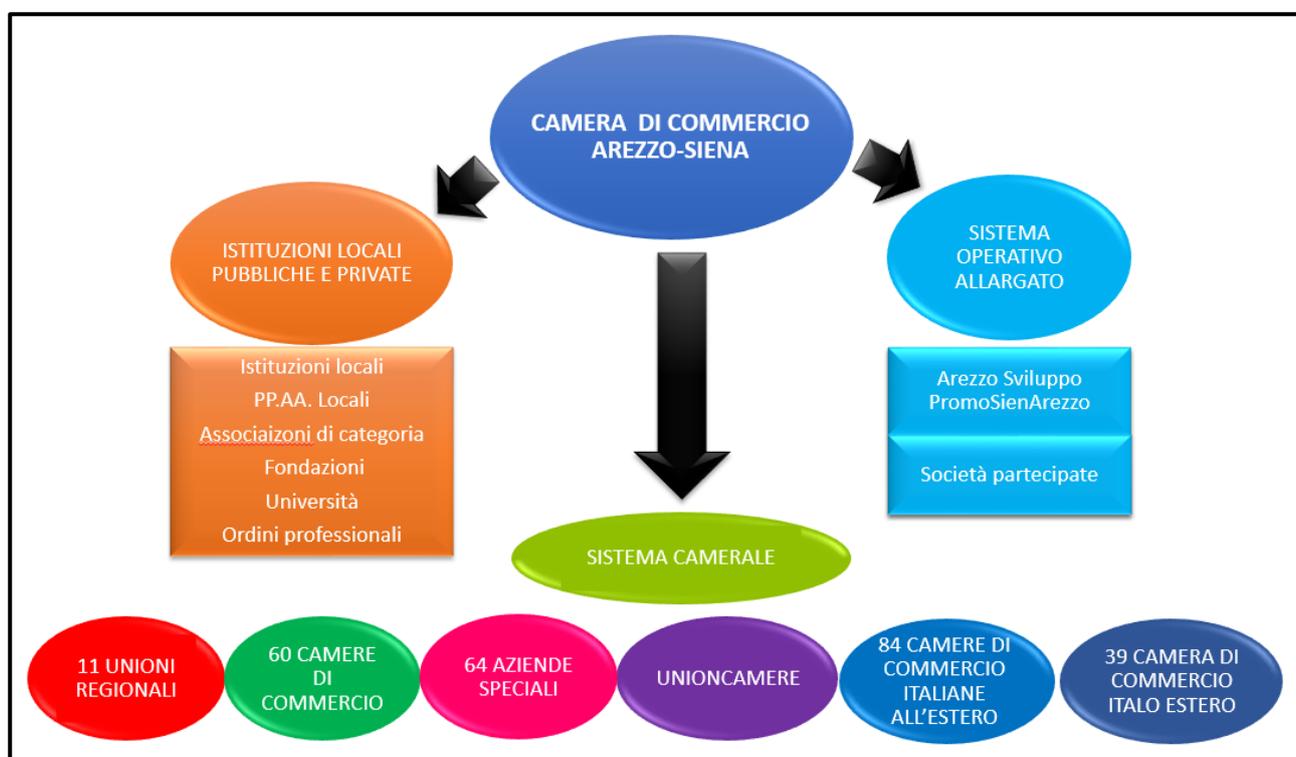
## 6. Come operiamo

### Lo stile di governance

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

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

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



### Azienda Speciale Arezzo Sviluppo

#### Divisione Formazione

Progettazione e realizzazione di iniziative volte alla formazione ed all'aggiornamento professionale degli imprenditori nei settori produttivi dell'industria, del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura.

**Formazione Imprenditoriale:** si occupa della organizzazione di corsi di aggiornamento per titolari di impresa o loro collaboratori su tematiche riguardanti il management, la comunicazione, l'internazionalizzazione.

**Formazione Professionale:** si occupa della organizzazione di interventi formativi rivolti a giovani disoccupati e/o laureati, finalizzati al raggiungimento di professionalità necessarie per un più agevole inserimento nel mondo del lavoro. Particolare attenzione è dedicata

all'aggiornamento dei professionisti per la formazione continua (corsi per giornalisti, mediatori, arbitri, operatori della crisi d'impresa, ecc.).

**Corsi Abilitanti:** si occupa della organizzazione di corsi professionali abilitanti per agenti e rappresentanti di commercio e agenti di affari in mediazione. L'Azienda è accreditata come organismo di formazione di conciliatori dal MISE. Nel corso del 2019 ha ottenuto, con decreto n. 9439 del 10/6/2019 della Regione Toscana codice OF0302, l'accreditamento come organismo formativo ai sensi del nuovo dispositivo nell'ambito della Formazione Riconosciuta e della Formazione Finanziata, confermato nel corso del 2023.

L'Azienda è capofila del progetto “@pprendo: percorsi per apprendisti 3.0” in materia di apprendistato professionalizzante, in partnership con le agenzie formative delle principali organizzazioni di categoria e sindacali della provincia di Arezzo, che si concluderà ad agosto 2024.

Nel frattempo con Decreto Dirigenziale 27824 del 28/12/2023 la Regione Toscana ha pubblicato la graduatoria relativa al nuovo progetto per l'apprendistato “TRAIN4APP” dalla quale si evince che il partenariato con **Capofila Arezzo Sviluppo** si è aggiudicato il finanziamento di € 733.103,40, a valere per gli anni 2024/2026, per l'intera provincia di Arezzo.

#### Divisione Laboratorio Ananalisi Metalli Preziosi e Servizi di Garanzia per il settore orafo-argentario (S.A.G.OR.)

L'Azienda si occupa del laboratorio di analisi chimico-fisiche nel settore dei metalli preziosi, della consulenza e della ricerca tecnologica a favore del settore orafo-argentario, nonché della promozione e della valorizzazione della produzione locale attraverso controlli eseguiti presso i produttori da parte del laboratorio.

Nel corso del 2023 il Laboratorio S.A.G.OR. dell'Azienda Speciale Arezzo Sviluppo ha superato, con successo, l'annuale audit per il rinnovo della Certificazione di Qualità ACCREDIA UNI EN ISO/IEC 17025:2018, confermando così ai propri utenti tutte le garanzie di affidabilità, competenza e indipendenza che l'accreditamento certifica.

Nel 2023 si è concluso l'iter di ratifica della Convenzione di Vienna, con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale della Legge 15 maggio 2023, n. 55 che ha designato il Laboratorio S.A.G.OR. come uno dei tre laboratori autorizzati alla certificazione “CCM - Marchio Comune di Controllo” previsto dalla Convenzione.

Il “Marchio Comune di Controllo” unitamente al marchio “Italia Turrita” consentirà l'esportazione dei prodotti nei 22 Stati aderenti alla Convenzione senza ulteriori controlli.

Questa attività rappresenta un vantaggio strategico per il settore orafo aretino, che potrà contare su una struttura in grado di abbattere i costi e i rischi: basti pensare a quelli logistici che oggi le imprese orafe del territorio affrontano inviando la merce da sottoporre a tale marcatura presso uno dei Paesi ora aderenti.

#### **PromoSienArezzo srl**

PromoSienArezzo, società interamente partecipata dalla Camera di Commercio, trova la propria mission nel sostegno alla competitività del sistema economico senese e aretino attraverso l'assistenza alle piccole e medie imprese locali nel loro percorso di internazionalizzazione in collaborazione con ICE.

L'obiettivo è quello di fornire loro supporto e stimolo per affrontare la sfida del mercato globale, agevolandole ed accompagnandole in ogni fase dei progetti di sviluppo del business, in particolare con i seguenti servizi:

- Fare Network



Il servizio "Fare Network" di PromoSienArezzo è dedicato alle imprese che vogliono ampliare la loro rete di contatti e collaborazioni, allargando così il proprio mercato di riferimento.

- Accesso ai Bandi

Il servizio "Accesso ai Bandi" di PromoSienArezzo è pensato per le imprese che vogliono avere accesso alle opportunità di finanziamento e di sviluppo offerte dai bandi pubblici.

- Fiere ed Eventi

Il servizio "Fiere ed Eventi" di PromoSienArezzo è dedicato alle imprese del territorio che vogliono partecipare a fiere ed eventi commerciali, sia nazionali che internazionali, per promuovere i loro prodotti e servizi e per ampliare la loro rete di contatti.

Particolare attenzione sarà dedicata alla gestione dei contributi OCM vino e di alcuni progetti a sostegno delle specificità.

## Società partecipate

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

La Camera di Commercio ha attuato la **razionalizzazione** del sistema delle partecipazioni societarie, tenendo anche conto delle recenti evoluzioni normative afferenti i rapporti tra enti pubblici e società partecipate.

Attualmente la Camera di Commercio, in seguito al processo di riduzione in atto, detiene quote di partecipazioni in 18 società, consorzi ed enti in gran parte appartenenti al sistema camerale.

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

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

Settore di attività	Denominazione Società	Capitale sociale al 31/12/2021	% partecipazione CCIAA	Valore partecipazione al 31/12/2022
Settore fieristico Internazionalizzazione	Arezzo Fiere e Congressi Srl	36.167.632	18,17	6.714.944,12
	PromoSienArezzo Srl	472.024	100	368.137,00
Settore sviluppo locale	Sviluppo Aeroporto Arezzo Srl in liquidazione	110.991	12,42	14.236,38
	Trasporti Ferroviari Casentino Srl in liquidazione	2.355.485	6,77	81.479,10
	GAL - Consorzio Appennino Aretino Srl	78.070	10,64	10.479,47
	Patto 2000 Srl.	55.584	20	11.508,68
	Dintec Cons. Inn. Tecnologica Srl	551.473	0,83	3.000,00
Settore sviluppo delle risorse umane	Fondazione Polo Universitario Aretino ( già Polo Universitario Aretino Srl)	115.015	4,69	3.662,20
Settori vari	Toscana Certificazione Agroalimentare Srl	500.000	21,76	163.728,83
	Società consortile energia Toscana Srl	92.640	0,09	73,83
	Finanziaria Senese Sviluppo Spa	16.572.177	15,4	7.285.512,42
Società del Sistema Camerale	Borsa Merci Telematica Italiana Scpa	2.387.372	0,1	2.382,88
	Retecamere Srl in liquidazione	242.356	0,36	0
	InfoCamere Scpa	17.670.000	0,18	62.649,19
	Ic Outsourcing Srl	372.000	0,11	447,34
	Tecno-Holding Spa	25.000.000	0,11	228.729,99
	Tecnoservicecamere Scpa	1.318.941	0,24	5.472,35
	Sistema Camerale Servizi Srl (Si-Camera)	4.009.935	0,08	3.121,00
<b>Totali</b>				<b>14.959.564,79</b>

## 7. L'organizzazione

Il D.M. 18.02.2018 ha definito in 104 unità la dotazione organica della Camera di Arezzo-Siena. Con deliberazione della Giunta camerale n. 10 del 6.3.2020 è stato individuato in 96 unità a tempo pieno il contingente numerico complessivo del personale e la suddivisione in Aree, nonché la relativa spesa potenziale massima.

In ottica di razionalizzazione a fronte del nuovo assetto organizzativo dell'Ente a seguito dell'accorpamento, la giunta con delibera n.66 nella riunione del 28.06.2022

ha ritenuto opportuna una ulteriore ridefinizione del contingente numerico, in ragione delle effettive esigenze accertate per garantire con continuità, efficienza ed efficacia, la prestazione dei servizi relativi alle funzioni amministrative ed economiche e gli interventi promozionali, come meglio di seguito specificato:

Area di appartenenza	Contingente numerico (dotazione)
Dirigenti	3
Funzionari (ex D3)	2
Funzionari (ex D1)	12
Istruttori	59
Operatori Esperti (ex B3)	3
Operatori Esperti (ex B1)	12
<b>Totale</b>	<b>91</b>

Come previsto dalle Linee Guida di cui al D.M. 8.5.2018, il Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale (PTFP) diventa lo strumento strategico e programmatico per individuare le esigenze di reclutamento e di gestione delle risorse umane necessarie, mentre la dotazione organica si risolve in un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile che non può essere superata dal PTFP, fermo restando che i posti vacanti potranno essere coperti nei limiti delle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.

In questo senso, l'indicazione della spesa potenziale massima non incide e non fa sorgere effetti più favorevoli rispetto al regime delle assunzioni o ai vincoli di spesa previsti dalla legge e, conseguentemente, gli stanziamenti di bilancio devono rimanere coerenti con le predette limitazioni.

Nei primi 5 anni di vita della nuova camera, l'Ente è stato diretto verso una riorganizzazione funzionale alle scelte strategiche della nuova governance, in un percorso che si è concluso con una graduale armonizzazione delle due preesistenti realtà camerale. Questo processo di crescita è stato concomitante con un importante ricambio generazionale del personale motivo per cui l'Ente, in questi ultimi due anni, ha puntato molto sull'accrescimento professionale del capitale umano.

A seguito della nomina del nuovo Segretario Generale con Decreto Ministeriale 11.01.2022, la giunta ha approvato la macro struttura dell'Ente articolata in due Aree dirigenziali:

- n. 1 "Affari Generali ed Istituzionali - Competitività delle imprese - Metrico" di competenza del Segretario Generale;
- n. 2 "Economico Finanziaria - Regolazione del Mercato - Registro Imprese - Personale" di competenza del dirigente.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena, al 31.12.2023, è composta da 78 dipendenti di ruolo di cui 4 attualmente in aspettativa, di questi 38 sono in servizio presso la sede di Arezzo e 40 presso la sede di Siena, così ripartiti secondo la nuova riclassificazione del personale dettata dal CCNL 16.11.2022:

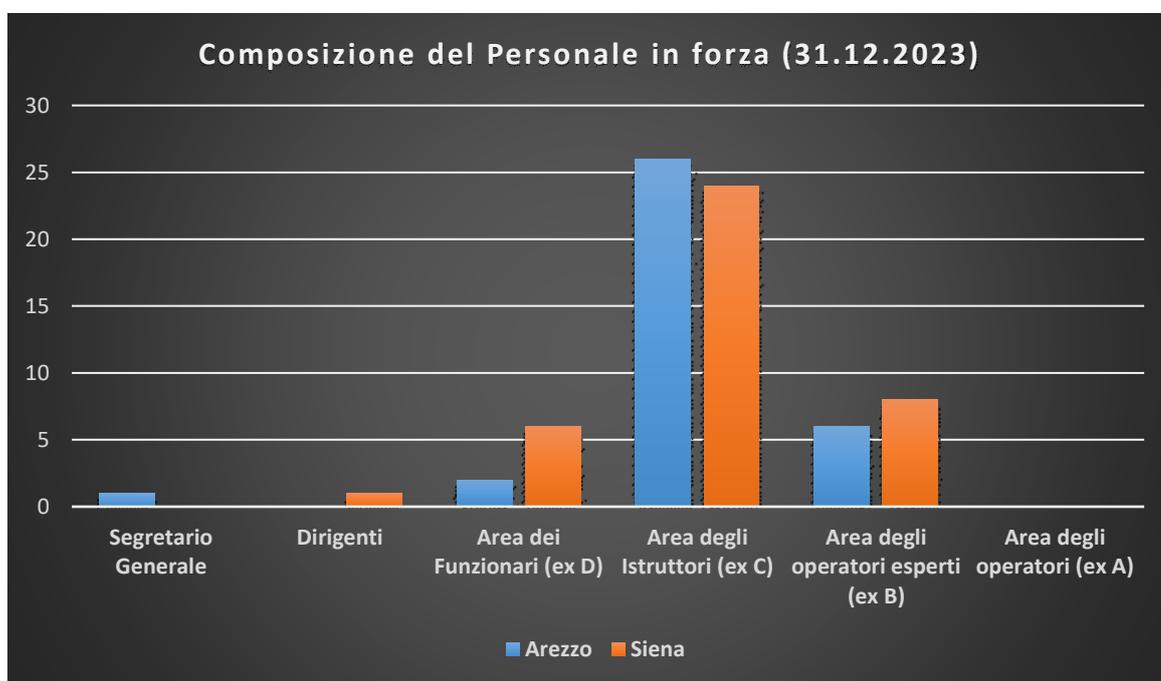
Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2023)			
AREA	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena
<b>Segretario Generale</b>	1		1
<b>Dirigenti</b>	1*	1	2
<b>Area dei Funzionari (ex D)</b>	2	7**	9
<b>Area degli Istruttori (ex C)</b>	28***	24	52
<b>Area degli operatori esperti (ex B)</b>	6	8	14
<b>Area degli operatori (ex A)</b>	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>78</b>

\* compreso un dipendente in aspettativa

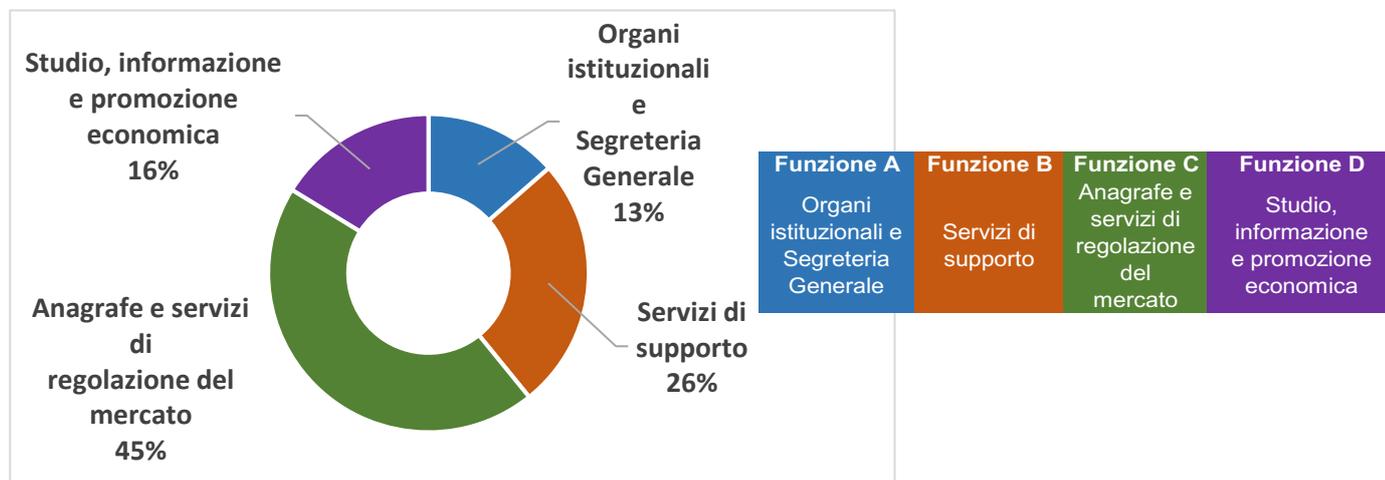
\*\* compreso un dipendente in aspettativa

\*\*\* compresi due dipendenti in aspettativa

Personale effettivo in forza lavoro presso la Camera di Commercio di Arezzo-Siena:



In base alla distribuzione per funzione istituzionale





## Parte seconda - Gli obiettivi strategici

## 1. Semplificazione, e-government e qualità dei servizi

### L'impegno per la semplificazione

Programmare il futuro nella PA significa ancora oggi parlare di semplificazione: qualcosa che tutti invocano, ma che sfugge continuamente. Dal cittadino all'impresa, dal cuore del Paese a chi lo osserva dall'estero, lo sguardo è puntato sulla capacità della PA di essere un asset di sviluppo: la competitività delle imprese e la capacità di attrazione di un territorio dipendono anche dalla qualità complessiva dell'azione amministrativa e dal grado di semplificazione raggiunto.

Il digitale può costituire un punto di svolta: rispetto ad altre innovazioni, quelle legate al digitale incidono nella PA in modo diretto e possono modificarla. L'Ente deve allora farsi promotore e facilitatore di innovazione, ponendo al centro della propria azione i bisogni che il digitale deve soddisfare.

La sburocratizzazione delle procedure amministrative è da tempo una delle principali attenzioni della Camera di Commercio. L'obiettivo che si intende perseguire è quello di adeguare la velocità dell'apparato amministrativo a quello delle imprese e del mercato, mediante l'erogazione di servizi prevalentemente in tempo reale o per via telematica.

L'impegno, volto a razionalizzare i processi a carico delle imprese, rendendoli il più possibile snelli sia per quanto riguarda le procedure interne sia nell'attività rivolta alle imprese e ai consumatori, è realizzabile anche mediante la diffusione di modelli di servizio basati sulla telematizzazione delle pratiche e delle relazioni. Il Registro Imprese su questo fronte ha fatto passi significativi, ma resta fondamentale l'attenzione rivolta alle sue funzionalità, ai tempi di aggiornamento delle banche dati e di accesso alle informazioni.

### Il Registro Imprese fattore di modernizzazione della P.A.

Oggi tutti i servizi informativi del **Registro Imprese** si trovano unificati in un unico sito a livello nazionale [www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it), rendendo immediato e semplice l'accesso e la navigazione tra l'enorme mole di dati esistenti, riguardanti la vita e le modificazioni delle imprese italiane, quali ad esempio le procedure concorsuali, i bilanci, i dati su amministratori e soci, eventuali protesti, marchi, brevetti, per non parlare dei servizi a valore aggiunto che consentono di stilare elenchi di imprese sulla base di diversi parametri.

L'archivio rappresenta un preziosissimo patrimonio informativo a disposizione di ogni operatore economico che desideri conoscere con precisione il contesto in cui muoversi, indispensabile per assumere in modo adeguato decisioni strategiche per la propria impresa.

Il miglioramento dei processi di automazione potrà consentire inoltre di liberare risorse da impiegare verso attività a maggior valore aggiunto.

Il **Registro Imprese** costituisce la dorsale italiana dei dati sulle imprese, tanto che il CAD (Codice dell'amministrazione digitale) lo inserisce tra le banche dati di interesse nazionale. Ci si propone di rinnovare l'iter che va 'dalla pratica alla visura', tramite l'innovazione tecnologica di alcune componenti, l'aggiornamento dei processi sottostanti e il miglioramento dell'usabilità dei servizi lato impresa e lato operatore.

Si ritiene **prioritario verificare** costantemente la **qualità dei dati** contenuti nel Registro, portando la banca dati ad avere le carte in regola per essere conforme al 'Modello di qualità dei dati' UNI ISO/IEC 25012.

Le camere di commercio hanno poi il compito di formare e gestire il **Fascicolo digitale d'impresa**, alimentato dalle camere stesse e dai SUAP, in quanto il Fascicolo contiene tutti gli atti relativi alla costituzione, l'avvio e l'esercizio delle attività di impresa.

Si intende **arricchire** costantemente il **contenuto informativo** del Fascicolo in termini di qualità e completezza delle informazioni sia sensibilizzando i Suap non camerali sia grazie alla nuova possibilità di aggiornare i documenti già inseriti, ma modificati durante l'istruttoria.

Si prevede di migliorare la qualità dell'erogazione dei documenti, tramite l'evoluzione del servizio di consultazione online per rendere i risultati più chiari e organizzati.

E' necessario arrivare alla piena applicazione del principio *once only* (solo una volta), ovvero eliminare le richieste di duplicazione dei documenti e ridurre i costi a carico delle imprese e della PA stessa.

La Camera intende anche potenziare la conoscenza da parte degli operatori e delle imprese delle informazioni economiche contenute nelle visure del Registro Imprese, tenuto conto che tramite la piattaforma online 'impresa.italia.it', l'imprenditore può accedere gratuitamente a tutta la documentazione ufficiale della propria impresa, che va a costituire il "**cassetto digitale dell'imprenditore**".

È un servizio immediato e accessibile anche in mobilità. Tramite l'identità digitale Spid o la CNS, il cassetto rende possibile scaricare visure o bilanci della propria azienda, monitorare lo stato delle pratiche presentate al Registro Imprese e ai Suap ed essere avvisati circa la disponibilità dei documenti richiesti. Già ad oggi è possibile verificare numerose informazioni (quali le attestazioni SOA, le certificazioni in tema di qualità ambientale, energia,..) indicazione del numero degli addetti, e anche il codice Legal Entity Identifier (LEI) attribuito per identificare le parti di operazioni finanziarie di tutto il mondo in tutti i mercati.

C'è l'impegno di **ampliare la piattaforma** a nuove sezioni informative, tra cui la possibilità di consultare le operazioni effettuate con i servizi camerali di fatturazione elettronica, di gestione e conservazione dei libri contabili digitali e delle dichiarazioni ambientali.

Si lavorerà per sensibilizzare altre PA ad alimentare il cassetto, in modo che esso costituisca sempre di più un hub di riferimento per gli imprenditori.

E' comunque fondamentale **promuovere il servizio** presso le imprese.

Le novità normative introdotte nel 2020 con la legge 120/2020, hanno poi investito il Conservatore del Registro Imprese di nuove attività, precedentemente in parte attribuite al Giudice del RI. La Camera sarà coinvolta nell'attività di "pulizia" degli archivi del RI, con potere di cancellazione direttamente attribuito al Conservatore. Inoltre proseguirà l'attribuzione del domicilio digitale a tutte le imprese che risultano prive di Pec.

Proseguiranno anche le implementazioni di tutti i sistemi di accesso e di invio delle istanze al Registro Imprese: l'impegno costante è quello di rendere i programmi informatici collegati tra loro, guidati e in grado di recuperare le informazioni già presenti nel RI (Codici Fiscali, nomi e cognomi, sedi legali,..) in modo da limitare al massimo errori di compilazione.

## 2. Regolazione del mercato e promozione della legalità

### La Regolazione del Mercato

Le funzioni di regolazione del mercato hanno come obiettivo generale quello di garantire migliori condizioni di equilibrio e di trasparenza nel mercato e nelle relazioni economiche tra imprese e tra imprese e consumatori.

L'attività di regolazione del mercato svolta dalle Camere di Commercio agisce in prima battuta a monte del sistema dei rapporti economici, con l'obiettivo di promuovere comportamenti virtuosi e una cultura di autoregolazione.

In tal modo si costruiscono **relazioni tra imprese e tra imprese e consumatori** che già all'origine siano improntate alla trasparenza e alla correttezza, anche al fine di evitare (o comunque ridurre al minimo) il contenzioso in una fase successiva.

In questo ambito l'Ente svolge un ruolo terzo, cercando di contemperare le esigenze ed i diversi punti di vista dei protagonisti della realtà territoriale di competenza.

Nell'ambito dei servizi di regolazione del mercato sono comprese le seguenti aree di intervento:

1. Metrologia legale
2. Mediazione civile e commerciale
3. Conciliazione;
4. Arbitrato;
5. Concorsi a premio;
6. Brevetti e marchi;
7. Composizione negoziata della crisi d'impresa;
8. Rilevazione periodica dei prezzi all'ingrosso.
9. Raccolta usi.

### L'attività di vigilanza e monitoraggio

La Camera di Commercio è un'istituzione che accanto alla tradizionale attività amministrativo-anagrafiche svolge funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese nonché funzioni di regolazione del mercato, ovvero, ha il compito di presidiare la correttezza degli scambi sull'intero territorio, a tutela della concorrenza e dei diritti di imprese e consumatori, mediante azioni di informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti e in ambito metrologico legale.

Al fine di consolidare e rafforzare il ruolo camerale nell'ambito della "tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale" nonché potenziare la competitività delle imprese, assicurando la concorrenza leale ed il rispetto delle normative nazionali ed europee, nel prossimo quinquennio verranno realizzate iniziative in materia di controllo, vigilanza e tutela dei consumatori conformemente a quanto previsto nei piani di vigilanza nazionali attuativi delle eventuali convenzioni stipulate tra Unioncamere e il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, quale Autorità nazionale di vigilanza del mercato.

In ogni caso verranno definite programmazioni annuali dell'attività di vigilanza al fine di sensibilizzare le imprese, anche tramite la collaborazione con le Associazioni di categoria, sull'applicazione della normativa di riferimento (Codice del Consumo, etichettatura giocattoli, occhiali, DPI ecc)

In ambito di metrologia legale, al fine di prevenire forme di concorrenza sleale, l'ufficio Metrico proseguirà nell'attività ispettiva e di controllo degli strumenti metrici, dei centri tecnici e di gestione degli elenchi titolari di strumenti di misura.

Una particolare azione di supporto, come per gli anni precedenti, verrà garantita alle forze dell'ordine e in particolare alla Guardia di Finanza in caso di operazioni particolarmente complesse.

Verranno altresì effettuati i controlli in contraddittorio di cui al comma 2 del richiamato art. 5, su richiesta del titolare dello strumento ovvero di altra parte interessata nella misurazione, quale realtà ormai consolidata nel settore delle utility meters.

In ambito di metalli preziosi, avendo completato lo scorso anno il controllo documentale su tutti i soggetti iscritti nel Registro degli Assegnatari, si procederà, a partire dal prossimo anno per tutto il quinquennio, ad un controllo del 10% degli stessi. I controlli verteranno su aspetti visivo-formali, ma anche sostanziali, con prelievo di campioni da inviare a laboratori che eseguono saggio sui metalli preziosi.

Dal 15 dicembre 2023 l'Italia è ufficialmente il 22° Stato membro della "Convenzione di Vienna" - Trattato internazionale sul controllo e la marchiatura degli oggetti in metalli preziosi nato nel 1972 con l'obiettivo di facilitare il commercio internazionale dei manufatti in oro, argento, platino e palladio e garantire un'adeguata tutela del consumatore e offrire un'opportunità per le imprese del settore.

La Convenzione prevede l'introduzione di un marchio comune di controllo sugli oggetti in metalli preziosi, permettendo alle merci così contrassegnate di circolare all'interno dei territori degli Stati membri eliminando ulteriori controlli. Ne fanno parte: Austria, Croazia, Cipro, Repubblica Ceca, Danimarca, Finlandia, Ungheria, Irlanda, Israele, Lettonia, Lituania, Olanda, Norvegia, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Svezia e Svizzera.

Tale marchiatura, riconosciuta come simbolo di qualità e di conformità agli standard tecnici della Convenzione, per lo Stato italiano viene effettuata dagli Uffici del Saggio designati ai sensi dell'articolo 5 della Convenzione, individuati dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy nelle Camere di Commercio di Arezzo-Siena, Alessandria-Asti e Vicenza.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha affidato questo nuovo servizio di marchiatura al Laboratorio SAGOR dell'Azienda Speciale "Arezzo Sviluppo", struttura specializzata nei servizi di analisi, certificazione di lotto e marchiatura per i prodotti in metallo prezioso.

Per quanto sopra l'Ufficio Metalli Preziosi del Servizio Metrico, a partire dal mese di gennaio 2024 a seguire, sarà impegnato nell'attività di diffusione dell'utilizzo del marchio facoltativo CCM previsto dalla Convenzione in parola.

Questo permetterà ai produttori orafi di marchiare i prodotti di gioielleria / oreficeria / argenteria presso gli Uffici del Saggio delle Camere di Commercio di Arezzo-Siena, Alessandria-Asti e Vicenza.

I prodotti così marchiati potranno essere messi in commercio direttamente nei Paesi aderenti alla Convenzione, senza ulteriori controlli.

L'attività sopra rappresentata integrerà quella di controllo istituzionale, tesa ad accertare la conformità dei titoli dei metalli preziosi anche sugli oggetti presenti sul mercato.

## La soluzione delle controversie

A valle della catena delle relazioni economiche in un ecosistema sano troviamo la **gestione del conflitto**, che diventa un punto di forza quanto più **rapidi e certi** sono i suoi **tempi** e quanto più efficienti le soluzioni raggiunte. Le controversie - che coinvolgano imprese, consumatori, privati e la stessa Pubblica Amministrazione - costituiscono un ostacolo allo sviluppo e al buon funzionamento di un'economia sana, pertanto la possibilità di risolvere le liti con tempi e modi alternativi rispetto al tribunale ordinario risulta determinante.

**Arbitrato e mediazione** rappresentano il fulcro di questa attività e seguiranno nel prossimo quinquennio una traiettoria di **consolidamento e sviluppo**.

**Per la mediazione civile e commerciale** è da prevedersi un graduale e sensibile aumento dei procedimenti, anche per effetto del **D. Lgs 149/2022 (c. d. "Riforma Cartabia")** che ha **modificato in modo sostanziale il D. Lgs 28/2010 ed ha introdotto nuovi settori/materie in cui l'esperimento del tentativo di mediazione è condizione di procedibilità dell'azione giudiziaria**. Quanto all'**arbitrato**, l'idea è quella - nel prossimo quinquennio - di promuoverne il ricorso da parte delle imprese e dei consumatori diffondendo, presso le associazioni di categoria e gli ordini professionali, **clausole compromissorie - tipo** che, oltre a essere corrette e complete, facciano espresso riferimento al servizio fornito dalla Camera Arbitrale della CCIAA di Arezzo - Siena.

## La composizione negoziata della crisi d'impresa

Il Decreto Legislativo **14/2019 (nuovo "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza")** ha introdotto la **"composizione negoziata della crisi d'impresa"**, affidandone la gestione alle Camere di Commercio, secondo un criterio di competenza territoriale.

Si tratta di un tentativo volontario, riservato e stragiudiziale di risoluzione di situazioni di temporanea instabilità finanziaria o economica delle imprese, mediante il supporto di un esperto.

La composizione negoziata ha il suo luogo di svolgimento virtuale **nella piattaforma telematica nazionale** prevista dall'art. 13 del nuovo Codice della Crisi: alla piattaforma si accede tramite i siti istituzionali delle Camere di Commercio. Essa è affidata al sistema delle Camere di Commercio tramite Unioncamere Nazionale, sotto la vigilanza del Ministero della Giustizia e del Ministero delle Imprese e del Made in Italy.

La Camera di Commercio di Arezzo - Siena, già dal Novembre 2022, ha approvato il regolamento per la composizione negoziata della crisi di impresa, il quale ha uniformato e razionalizzato i passaggi del procedimento affidati alle CCIAA.

Nei prossimi anni si prevede non solo un aumento considerevole del numero di istanze di composizione negoziata ma anche un uso più consapevole di uno strumento volto a risollevare gli imprenditori da fasi di temporanea difficoltà per evitare l'insorgenza della insolvenza e la conseguente liquidazione giudiziale.

## 3. Transizione digitale, ecologica ed internazionalizzazione

Il PNRR- Piano di ripresa e resilienza, rappresenta un'opportunità imperdibile di sviluppo, investimenti e riforme per il Paese, il cui scopo è quello di favorire la crescita economica sostenibile, rimuovendo gli ostacoli che negli ultimi decenni, hanno bloccato lo sviluppo. Il

PNRR ammonta complessivamente a 235 miliardi di Euro, di cui nel frattempo si aggiungono ulteriori 21,4 miliardi di euro per il piano REPowerEU (Energia sicura, sostenibile e a prezzi accessibili per l'Europa).

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) dell'Italia si arricchisce di una nuova dimensione con l'introduzione del capitolo REPowerEU, portando il numero totale delle Missioni da 6 a 7. Questo cambiamento rappresenta un passo significativo verso la modernizzazione e l'adeguamento del Paese ai nuovi standard europei in materia di energia e ambiente.

La proposta di modifica del PNRR prevede l'integrazione del RePowerEU con una dotazione aggiuntiva di 6,3 miliardi a partire dal biennio 2024-2025 dedicata al Piano Transizione 5.0. Queste risorse si sommeranno a quelle già previste per il piano Transizione 4.0, rendendo i due incentivi complementari: Transizione 4.0 continuerà a incentivare l'acquisto di beni 4.0; mentre il piano Transizione 5.0 sarà basato su incentivi per investimenti in beni e attività che generino risparmi energetici o apportino miglioramenti dell'efficienza energetica. Se da un lato la Transizione 4.0 riguarda l'adozione di tecnologie avanzate, come l'intelligenza artificiale, il cloud computing, l'internet delle cose, la robotica, la blockchain, che consentono di migliorare l'efficienza, la qualità e la competitività dei processi produttivi; dall'altro, la Transizione 5.0 sosterrà il passaggio da un modello di sviluppo lineare e basato sui combustibili fossili ad uno circolare e basato sulle fonti rinnovabili, che valorizzi il riciclo, il riuso e la rigenerazione delle risorse.

Lo scopo del Piano è quindi quello di spingere l'industria italiana verso un modello produttivo centrato sull'importanza cruciale della sostenibilità ambientale, agevolando la revisione dei processi produttivi delle imprese in ottica green, anche attraverso le tecnologie digitali.

Le misure del Piano Transizione 5.0 prevedranno nuovi incentivi per le imprese legati all'efficientamento energetico nei processi produttivi, il futuro pacchetto 5.0 interverrà a sostegno delle imprese tramite crediti di imposta per favorire gli investimenti in innovazione digitale in chiave "green". Le imprese otterranno agevolazioni se sceglieranno di investire in acquisto di beni strumentali materiali o immateriali 4.0, in acquisto di beni necessari per l'autoproduzione e l'autoconsumo da fonti rinnovabili e nella formazione del personale nelle competenze per la transizione verde. I suddetti interventi destinati alle imprese contenuti nel PNRR interverranno con misure concrete per l'acquisizione tramite sovvenzioni di sistemi e tecnologie digitali per la produzione di energia da fonti rinnovabili per l'autoconsumo, lo stoccaggio e l'accumulo, tramite il supporto alle imprese di filiera nei processi produttivi e nella loro sostenibilità.

Questi interventi interesseranno la Camera nei prossimi anni, riflettendo su un impegno crescente verso una transizione energetica sostenibile e un'economia più resiliente, allineandosi agli obiettivi più ampi dell'Unione Europea.

Per quanto riguarda la transizione digitale, il Piano rivisitato prevede investimenti innovativi nel campo delle tecnologie, del sostegno alle startup e della ricerca e sviluppo, assegnando a questi obiettivi il 25,6% delle risorse totali. Questi investimenti si concentrano su aree come la connettività, la digitalizzazione della pubblica amministrazione e lo sviluppo delle competenze digitali.

L'Ente Camerale non può permettersi di rallentare la propria azione: dovrà continuare a svolgere le attività di affiancamento e sostegno alle imprese ed al territorio, in coerenza con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (P.N.R.R.) verso una fase di cambiamento positivo, alla ricerca di nuove opportunità di sviluppo verso una società ecosostenibile, digitale e sicura. Restano prioritari quei pilastri, che rientrano nelle competenze delle Camere di Commercio, che il Next Generation EU individua e che il P.N.R.R. esplicita per

l'Italia: trasformazione digitale, transizione ecologica, crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

**Il nostro Ente ha l'obiettivo di conformare le proprie strategie a quelle europee e nazionali, con l'intenzione di facilitare il sistema economico verso una ripresa solida ed inclusiva, che migliori la crescita potenziale, la competitività e la stabilità macroeconomica, tenendo conto delle linee strategiche di Unioncamere.**

Il programma pluriennale si svilupperà tramite le progettualità che risulteranno necessarie per soddisfare i bisogni del territorio e delle imprese, in continua evoluzione di fronte ad un mondo pervaso da rapidi cambiamenti. La Camera di Commercio dovrà proseguire nel cammino di crescita intrapreso, avendo sempre al centro il benessere del territorio e del sistema imprenditoriale di cui siamo autorevole e qualificata espressione.

### 3.1 Innovazione digitale del sistema economico

L'iniziativa si inserisce nel quadro delle prime 20 azioni della "Strategia nazionale per l'innovazione tecnologica e digitalizzazione 2025" e mira a ridurre il fenomeno dell'analfabetismo digitale, incrementare le competenze nel campo dell' ICT al pari di altri Paesi europei. In tale ambito proseguirà l'attività di assistenza ed accompagnamento verso la digitalizzazione avviata dai Punti Impresa Digitale, consolidando le azioni già realizzate negli anni passati. In questi anni i PID hanno accompagnato circa 500 mila imprese nei processi di innovazione, dando un contributo rilevante alla transizione digitale del nostro Paese.

L'attività del Punto Impresa Digitale (PID) si consoliderà tramite i seguenti interventi operativi:

- promuovere lo sviluppo dei processi digitali anche tramite percorsi di assistenza personalizzati per le imprese;
- formazione, consulenza, orientamento e assistenza sulle tematiche digitali;
- accompagnare le PMI nella conoscenza/applicazione delle tecnologie di Intelligenza Artificiale (IA), del Calcolo ad Alte Prestazioni (HPC), di Sicurezza Informatica (CS) e nella ricerca dei finanziamenti tramite specifici progetti;
- accrescere la cultura, la consapevolezza e le competenze delle imprese in materia di innovazione e digitalizzazione;
- agevolare il collegamento tra impresa ed Enti di ricerca (CNR, ENEA) tramite iniziative nazionali e locali;
- accompagnare le imprese nella "doppia transizione, ecologica e digitale, affiancandole nei processi di cambiamento ed innovazione, spesso troppo complessi per micro e piccole realtà produttive;
- sostenere investimenti tecnologici delle imprese tramite l'erogazione di voucher attraverso appositi disciplinari;
- misurare il posizionamento digitale delle imprese tramite la somministrazione di questionari di rilevazione del grado di maturità digitale, selfie 4.0, ZOOM4.0, report di Cyber Check e Sustain -Ability (assessment di sostenibilità).

La Camera di Commercio di Arezzo Siena alla luce del contesto sopra delineato, consoliderà le attività relative al digitale e proporrà nuove progettualità che affronteranno anche il tema della doppia transizione quale elemento centrale dello sviluppo economico del nostro territorio.

### 3.2 Industria 5.0

Industria 5.0 rappresenta quello che si potrebbe definire un nuovo paradigma produttivo che integra l'automazione avanzata, la collaborazione uomo-macchina e la sostenibilità. L'intento di Industria 5.0 è quello di rendere la produzione qualitativamente migliore, con l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro innovativo, fondato su capacità umane e tecnologie digitali.

Dopo la transizione digitale, la nuova sfida per il sistema impresa si focalizza sull'integrazione della creatività umana e delle competenze (soft skills e hard skills) con le capacità avanzate delle tecnologie e dell'automazione. Mentre l'i4.0 si è concentrata sull'ottimizzazione della produzione tramite sistemi cyber-fisici, internet delle cose e intelligenza artificiale (IA), l'industria 5.0 va oltre, proponendo di rispondere alle esigenze sociali e ambientali, promuovendo l'economia circolare, la responsabilità sociale d'impresa e la produzione sostenibile per un futuro più resiliente e orientato al benessere dell'uomo e del pianeta.

Il governo ha pianificato di destinare fondi consistenti per sostenere la transizione 5.0 per le imprese. Questi fondi sono finalizzati a sostenere le imprese nell'adozione di tecnologie digitali e nella transizione verso un'economia più sostenibile. Inoltre, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) prevede ulteriori 6 miliardi di euro per sostenere gli investimenti delle imprese, inclusi quelli legati all'agricoltura e all'energia rinnovabile. Queste iniziative mirano a promuovere la competitività e la sostenibilità delle imprese italiane in un contesto di rapida trasformazione tecnologica ed ambientale. Il piano Transizione 5.0 sarà complementare al piano Transizione 4.0 e fornirà incentivi per gli investimenti in beni e attività che portino a una riduzione dei consumi energetici.

### 3.3 Transizione ecologica

Il Sistema Camerale continuerà a proporre progettualità che, oltre a consolidare e potenziare le azioni già realizzate sulla tematica della digitalizzazione, intendono affrontare il tema della doppia transizione, che rappresenta un elemento centrale del cambiamento economico-sociale in atto e assumono un ruolo prioritario nelle misure e nei progetti di rilancio del nostro Paese, nell'ambito del PNRR. La transizione ecologica è oggetto del "New Green Deal" europeo ed al centro dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Le azioni concrete a sostegno della transizione digitale ed ecologica prevedranno:

- Misure di accompagnamento e orientamento su Digitale e Green. Rientrano in questa linea di intervento le azioni di supporto alle imprese nella selezione delle tecnologie e dei partner più adatti a realizzare l'innovazione e definire strategie aziendali coerenti con le tendenze tecnologiche. Tali attività riguardano le tecnologie digitali che possono meglio rispondere a esigenze di produzione e di consumo sostenibili: gestione ed efficientamento delle catene di fornitura (es. micro-supply chain), efficientamento dei consumi energetici e/o idrici (es. lot, sensoristica, telerilevamento, robotica), ecc.;
- Counseling su energie rinnovabili e promozione delle comunità energetiche. Il tema della transizione ecologica occupa un ruolo prioritario all'interno del PNRR che destina,

nell'ambito della Missione 2 "Rivoluzione verde e transizione ecologica", risorse pari a 59,46 miliardi di euro, con l'obiettivo generale di migliorare la sostenibilità e la resilienza del sistema economico, assicurando una transizione equa e inclusiva, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi strategici di decarbonizzazione, anche attraverso l'incremento della quota derivante da energia rinnovabile.

Tra le cinque linee di intervento che compongono la Missione 2, si colloca l'Investimento 1.2 "Promozione rinnovabili per le comunità energetiche e l'autoconsumo" che si pone l'obiettivo di installare nuova capacità di generazione elettrica, in configurazione distribuita da parte di comunità delle energie rinnovabili e auto-consumatori, ovvero gruppi organizzati di utenti che collaborano tra loro per produrre, consumare e gestire energia pulita attraverso uno o più impianti locali.

Le Comunità energetiche ed i gruppi di autoconsumo collettivo, introdotti in Italia a seguito del recepimento della Direttiva RED II, con il Decreto Milleproroghe n° 162/2019 e successivamente con il D. Lgs. 199/2021, rappresentano oggi strumenti ancora poco conosciuti dalle imprese. In questo contesto il Sistema Camerale può giocare un ruolo fondamentale sia informando le imprese e fornendo assistenza per favorire l'adesione a queste forme di sharing energetico, sia favorendo il coinvolgimento di Enti pubblici del territorio, in particolare Regioni e Comuni, abilitando nuovi modelli di business, con un'importante ricaduta sull'economia locale. L'aumento nei prezzi del petrolio, del gas, delle materie prime e dei trasporti mette in forte difficoltà le imprese - specie quelle più fragili dal punto di vista finanziario - rendendole incapaci di pianificare le attività e determinando una preoccupante crisi del sistema produttivo. Ciò non di meno, l'alto prezzo dell'energia da combustibili fossili accelera la necessità di ricorrere alle energie pulite prodotte da fonti rinnovabili, non fossili, rendendole più convenienti sia per i consumatori che per le imprese, non solo dal punto di vista ambientale, ma soprattutto dal lato economico.

Per supportare il sistema produttivo, ed in particolare le micro piccole e medie imprese, nell'affrontare la pressante crisi energetica e, al contempo, cogliere appieno le opportunità del PNRR, una delle priorità principali del Sistema Camerale sarà proprio quella di sostenere le imprese verso la transizione energetica in quanto, non potendo intervenire direttamente nella riduzione dei costi energetici, diventa indispensabile svolgere un ruolo chiave nell'aumentare la consapevolezza del sistema produttivo in merito alle possibili alternative all'attuale quadro di approvvigionamento energetico, favorendo forme di autoproduzione e autoconsumo (prosumer), il ricorso alle energie rinnovabili e ad interventi di risparmio ed efficienza energetica.

Fondamentale sarà individuare e definire filiere locali dell'innovazione, costituite da attori pubblici (Università, Centri di ricerca, Centri di trasferimento tecnologico, istituti scolastici) e privati (start up innovative, FabLab, grandi imprese ecc.), capaci di facilitare la creazione di un contesto locale collaborativo e proficuo allo sviluppo digitale e green, nei quali la CCIAA potrà svolgere appieno le funzioni di orientamento ed indirizzamento delle imprese.

### **3.4 Processi di internazionalizzazione delle imprese**

La partita della competitività si gioca anche sul piano dell'apertura internazionale: un sistema territoriale che non è inserito dentro le reti globali dei flussi materiali e immateriali è destinato all'emarginazione. La nostra area presenta un forte grado di propensione all'export (misurato dal rapporto tra valore aggiunto ed esportazioni) e le sue imprese hanno saputo adattarsi con profitto ai mutamenti della geografia economica mondiale.

Il territorio di Arezzo-Siena è fortemente vocato verso i mercati esteri e l'export per anni ha rappresentato - e rappresenta tuttora - un elemento di forza per molte imprese che, proprio

in momenti di grave crisi, hanno mantenuto buoni standard operativi fondando le loro strategie di mercato sul commercio estero. Obiettivo dell'Ente è quello di rafforzare le funzioni legate all'internazionalizzazione, accompagnando in particolare le piccole e medie imprese (meno strutturate e dunque meno attrezzate) ad acquisire le capacità necessarie per muoversi, con autonomia ed efficacia, sui mercati internazionali, sostenendo ed aiutando lo sviluppo delle funzioni di commercializzazione e promozione internazionale delle imprese.

La Camera, nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali, confermate dalla legge di riforma, di supporto allo sviluppo delle imprese e della competitività, intende affrontare il tema dell'internazionalizzazione anche tramite una cultura imprenditoriale orientata al mercato e all'innovazione in un'ottica di sostenibilità, specie nei contesti settoriali più rilevanti.

L'Ente porterà avanti l'obiettivo del rafforzamento delle funzioni legate all'internazionalizzazione, in raccordo con il Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT), l'ICE, Unioncamere e la rete camerale estera, intercettando esigenze e potenzialità nell'ambito della rete dei soggetti istituzionali preposti alla promozione con l'estero.

La Camera avrà quindi quale obiettivo primario quello di assicurare un accompagnamento permanente alle MPMI verso i mercati esteri attraverso un'offerta integrata di servizi su una serie di ambiti che vanno dal posizionamento e dalla promozione commerciale, sia "fisica" che "virtuale", ad azioni mirate di assistenza, per contribuire ad ampliare e diversificare i mercati di sbocco e a rafforzare la competitività dei sistemi produttivi territoriali.

La partnership con ICE si inserisce nella cornice di un più ampio e articolato accordo che prevede la condivisione di obiettivi e progetti per l'internazionalizzazione e che si tradurrà in un programma di attività e in una gamma di servizi reali diretti alle PMI interessate a operare nei mercati esteri. Per sostenere le MPMI che a livello individuale intendono avviare o rafforzare la loro presenza sui mercati internazionali sarà necessario intervenire con misure incisive, anche sotto forma di contributi diretti a fondo perduto, in particolare per i settori chiave quali il manifatturiero, il settore orafo, la moda e l'agroalimentare. La Camera contribuirà a rendere l'export il principale driver per le aziende, rivedendo i loro modelli di business attraverso la leva del digitale con riferimento sia al processo produttivo, sia alla modalità di commercializzazione.

L'intervento di PromoSienaArezzo tramite lo sviluppo di un piano promozionale in sinergia con ICE, per i territori di Arezzo e Siena, rappresentativo dei principali settori dell'economia locale, risulta fondamentale in questo contesto .

## 4. Un territorio attrattivo ed integrato

### 4.1 Turismo, patrimonio culturale e marketing territoriale

Con l'emanazione del Decreto Legislativo n. 219/2016, le iniziative connesse alla valorizzazione del patrimonio culturale, nonché allo sviluppo della promozione del turismo, sono state riconosciute tra gli ambiti prioritari d'intervento per la Camera di Commercio.

**L'Ente camerale si propone nei prossimi 5 anni di sviluppare progetti ed azioni di valorizzazione del territorio, coinvolgendo i vari attori preposti, in particolare i comuni, tramite forme di collaborazione disciplinate da specifici protocolli d'intesa. Anche la cultura sarà per la Camera nei prossimi anni tra i fattori strategici di sviluppo, intesa in un'accezione più ampia, di tutto ciò che contribuisce a promuovere il territorio.**

L'Ente interverrà con il sostegno a manifestazioni considerate di rilevante impatto economico e promozionale che incideranno anche sulla capacità attrattiva del territorio, anche in termini di miglioramento dei flussi turistici nei nostri centri urbani, con effetti positivi per il sistema economico locale.

Proseguirà anche nei prossimi anni la collaborazione con i Comuni delle Province di Arezzo e Siena, con le Associazioni di categoria e con gli Enti ed Istituzioni preposte a trattare le tematiche legate al turismo.

In linea con gli indirizzi programmatici della Regione dei prossimi anni, nell'ambito turistico, la Camera porterà avanti l'obiettivo di incrementare la competitività e l'attrattività del territorio, puntando sul turismo enogastronomico, sulla valorizzazione delle eccellenze locali e sui temi dell'accoglienza. Della qualità delle strutture ricettive e della formazione degli operatori del settore.

### 4.2 Tutela e promozione delle tipicità

Tema chiave della promozione del territorio è la valorizzazione delle filiere tra cui spicca l'agroalimentare, che con le sue produzioni DOP, DOC, DOCG, IGT e IGP, evidenzia una tradizione enogastronomica di primo piano. Il sistema di tracciabilità consente di fare chiarezza sull'origine delle diverse fasi di lavorazione dei prodotti, favorisce altresì la creazione di sistemi integrati di filiera tra clienti, fornitori e subfornitori sviluppa forme di consumo "critico" grazie all'origine dell'etichettatura.

Proseguiranno azioni finalizzate alla promozione di sistemi di qualificazione e di certificazione di prodotto e di filiera, al sostegno di azioni volte alla tutela del made in Italy e della tracciabilità dei prodotti.

L'attività di sostegno alla valorizzazione delle filiere sarà affiancata alle iniziative promozionali e allo sviluppo di azioni di marketing territoriale trasversali a favore dei settori più rappresentativi dell'economia locale, anche con uno sguardo verso i mercati esteri.

A tal proposito, la Camera parteciperà ad iniziative significative di promozione delle eccellenze del territorio, che rappresentano un elemento di attrattività, anche in collaborazione con Enti, Istituzioni, Associazioni di categoria e imprese.

Nell'attività dei prossimi anni verrà data attenzione all'ambiente e all'agro-biodiversità, al sostegno a forme di filiera corta e alla sinergia tra le attività agricole e le altre attività economiche, ambientali e culturali.

### 4.3 Le Infrastrutture di sviluppo locale e il polo fieristico di “Arezzo Fiere e Congressi”

Le Camere nei prossimi anni saranno chiamate a partecipare attivamente alla ripresa del Paese, fornendo analisi, interventi e contributi operativi allo sviluppo delle reti materiali ed immateriali.

Il potenziamento della dotazione infrastrutturale rappresenta un elemento sostanziale del territorio a livello regionale e uno dei primari motori per lo sviluppo dell’assetto locale. Il processo di globalizzazione ha ulteriormente rafforzato l’importanza e l’interdipendenza delle reti, fisiche e digitali, che collegano territori, persone, catene di fornitura. Un territorio dotato di un adeguato sistema di infrastrutture è più efficiente, più produttivo, più attrattivo per gli investimenti. La Camera di Commercio di Arezzo Siena è impegnata per lo sviluppo infrastrutturale e nei prossimi cinque anni rafforzerà la sua azione in maniera significativa.

Disegnare una strategia a medio-lungo periodo sullo sviluppo della logistica in Italia sarà necessaria per supportare una più efficace pianificazione ed una veloce realizzazione degli interventi infrastrutturali e manutentivi su strade, ferrovie, porti, aeroporti, città, poli fieristici, interporti e connessioni digitali. Su tale ambito la Camera nei prossimi anni è coinvolta insieme agli stakeholder e alle istituzioni locali per individuare le priorità strutturali necessarie per il sistema produttivo locale, utilizzando un approccio green, che favorisca soluzioni ecosostenibili anche in termini di servizi da sviluppare. Nei prossimi anni verranno sviluppate attività calibrate sui diversi sistemi produttivi che partiranno dall’analisi e mappatura della domanda di mobilità e delle infrastrutture strategiche per la ripresa economica, verrà attivato un confronto ed una concertazione con gli stakeholder locali e con le istituzioni per l’individuazione e la definizione di nuove strategie di intervento e di investimento.

L’Ente Camerale dovrà quindi partecipare ad un processo decisionale che avrà messo in campo metodologie e strumenti utili per percepire anticipatamente i problemi, i cambiamenti futuri e così pianificare le azioni opportune in funzione di un miglioramento fattivo del territorio.

Per perseguire le finalità di valorizzazione del territorio e di sostegno al sistema economico è fondamentale proseguire nei prossimi anni l’azione di sostegno al polo fieristico di Arezzo Fiere e Congressi S.r. l. quale volano operativo per la realizzazione di manifestazioni fieristiche ed espositive mirate a valorizzare e promuovere le produzioni locali e a sviluppare azioni a sostegno dei processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese ed in favore del miglioramento dei flussi turistici del territorio.

Si tratta della più grande realtà espositiva collocata tra Firenze e Roma, posizionata strategicamente nella direttrice nord-sud a pochi chilometri dal casello autostradale di Arezzo.

L’Ente camerale interverrà in compartecipazione sulle iniziative che hanno ricadute sull’intero sistema economico locale, che favoriscano gli scambi internazionali e le opportunità di creare business per le imprese, che incidano sul potenziamento dei flussi turistici e sul settore ricettivo locale.

## 4.4 Imprenditoria femminile

Lo sviluppo dell'imprenditoria femminile, oltre a costituire un fattore di rafforzamento dell'economia territoriale, rappresenta una parte rilevante della strategia di sostegno all'occupazione delle donne, rientrando a pieno titolo nel concetto di "crescita inclusiva" che costituisce una delle direttrici fondamentali poste dall'Unione Europea alla base della propria "Strategia Europa 2020".

Nel Piano nazionale di ripresa e resilienza una delle priorità trasversali è la parità di genere e il sostegno all'imprenditoria femminile come fulcro dello sviluppo economico e sociale del Paese.

La linea di intervento si prefigge l'obiettivo di innalzare i livelli di partecipazione delle donne nel mercato del lavoro. In particolare, il progetto, attraverso una strategia integrata di investimenti di carattere finanziario e di servizi di supporto, è volto a:

- Promuovere l'imprenditoria femminile;
- Sostenere la realizzazione di progetti aziendali innovativi per imprese già costituite e operanti a conduzione femminile o prevalente partecipazione femminile;
- Creare un clima culturale favorevole attraverso azioni di comunicazione mirate che valorizzino l'imprenditorialità femminile.

A tal fine, è istituito presso il Ministero il Fondo Impresa Femminile, destinato ad erogare finanziamenti agevolati e contributi a fondo perduto alle imprese femminili di nuova creazione o già attive sul mercato, con l'obiettivo di innalzare il livello di partecipazione delle donne nel mercato del lavoro, ed in particolare sostenere la partecipazione ad attività imprenditoriali.

Nel 2021, con la L. n. 162 sono state rafforzate le tutele già previste nel D. Lgs. n. 198/2006 (c.d. Codice delle Pari Opportunità) ed è stato istituito il sistema di certificazione della parità di genere, con l'obiettivo di incentivare le imprese ad adottare policy di riduzione del divario di genere.

Il 2024 vedrà la costituzione di un nuovo Comitato Imprenditoria Femminile. Sarà, tuttavia, consolidato il lavoro iniziato dal Comitato attualmente in carica: in particolare proseguirà il processo di integrazione tra tutti Comitati toscani che potranno elaborare, in sinergia, strategie di comunicazione e iniziative comuni.

Continueranno ad essere sviluppati, in raccordo con le Associazioni di categoria, Unioncamere e le istituzioni locali, progetti su tematiche d'interesse per il mondo dell'imprenditoria femminile con particolare attenzione ai progetti innovativi e alle tematiche della transizione ecologica e digitale e dello sviluppo sostenibile.

Nei prossimi anni il Comitato Imprenditoria Femminile porterà avanti un programma di attività a sostegno delle imprese femminili, nel quale verranno individuate nuove progettualità ed interventi mirati per favorire l'avvio d'impresa, l'utilizzo delle nuove tecnologie ed il sostegno a quelle imprese femminili aretine e senesi che svilupperanno attività e progetti negli ambiti della transizione ecologica e digitale e dello sviluppo sostenibile.

Proseguiranno altresì, in collaborazione con Unioncamere, gli interventi a sostegno della certificazione della parità di genere nelle imprese e dell'uguaglianza nelle opportunità di lavoro, accompagnando le imprese nel percorso per ridurre il divario di genere sul fronte della parità salariale, delle opportunità di carriera e della tutela della maternità.

Verrà altresì potenziato il network femminile a livello locale tramite l'interazione con le Istituzioni, le Associazioni di categoria e tutti i soggetti coinvolti nelle tematiche legate all'imprenditoria femminile.

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

Da sempre l'azione della Camera di Commercio a sostegno del sistema imprenditoriale è rivolta in modo particolare alle nuove imprese. Non solo nell'offrire supporto in fase di startup, ma operando anche nel fornire servizi di orientamento e formazione per giovani aspiranti imprenditori: la diffusione della cultura d'impresa e lo sviluppo di nuove opportunità occupazionali sono perseguite anche promuovendo percorsi per le competenze trasversali (PCTO), l'orientamento al lavoro e alle professioni grazie ai quali i giovani hanno la possibilità di acquisire, oltre alle conoscenze di base trasmesse dalla scuola, competenze più specifiche e spendibili nel mercato del lavoro.

La Camera sarà dunque impegnata nel progettare questi percorsi di PCTO congiuntamente a scuole e imprese, fungendo da raccordo tra le rispettive esigenze e, partendo proprio dalla valorizzazione delle esperienze di PCTO, nel rafforzare a livello nazionale il modello di certificazione delle competenze definito dal Sistema camerale con gli stakeholder attraverso il rilancio di un'alleanza scuola-lavoro, basata su un modello di collaborazione strutturato tra scuole e imprese, che fa della qualità dei percorsi di PCTO lo strumento fondamentale per l'acquisizione di competenze in contesti non formali, ben definite e certificabili con metodologie rigorose.

Il prossimo quinquennio vedrà inoltre una prosecuzione ed un ampliamento delle azioni a supporto del sistema universitario e del nuovo sistema degli ITS, per formare e trattenere giovani talenti. Da ultimo, ma non meno importante, l'Ente si propone come l'interlocutore privilegiato per le startup, promuovendo lo sviluppo di un ecosistema favorevole alla nascita di nuove imprese e sostenendo la fase più sfidante della vita dell'impresa.

### **Percorsi per le competenze trasversali, l'orientamento al lavoro e alle professioni**

Questo modello formativo si concretizza grazie alla collaborazione tra le istituzioni scolastiche e il mondo imprenditoriale, tramite apposite convenzioni per la realizzazione dei tirocini in azienda.

La Camera di Commercio in linea con il Decreto Legislativo 219/2016 di riforma del sistema camerale è impegnata da tempo nel compito di agevolare l'incontro tra il mondo delle imprese ed i giovani studenti favorendo l'orientamento al lavoro e alle professioni e, anche in sinergia con altri soggetti pubblici privati, si è impegnata nell'ottica dello sviluppo dei "network territoriali" con imprese, università, scuole, ITS, poli tecnico professionali, altri enti di formazione, uffici scolastici provinciali, CPI e agenzie del lavoro, enti locali, associazioni imprenditoriali, associazioni sindacali, per favorire la co-progettazione di percorsi per le competenze trasversali e tirocini formativi universitari di qualità e per sostenere processi efficaci di transizione scuola/università-lavoro.

La Camera sarà pertanto chiamata ad accompagnare le proprie iniziative con attività di ricerca e monitoraggio in grado di evidenziare le potenzialità effettive dei diversi settori, per indirizzare i piani di sviluppo formativo del sistema scolastico locale verso i profili professionali maggiormente ricercati. In questo senso risulta fondamentale la partecipazione all'indagine Excelsior sulle previsioni di assunzione delle imprese, progetto di Unioncamere divenuto punto di riferimento per valutare il mismatch tra domande ed offerta di lavoro e finanziato dal FSE+ 2021-2027 "PN Giovani, donne e lavoro" - Priorità 4, Obiettivo Specifico 4.2 Modernizzare le istituzioni e i servizi del mercato del lavoro per valutare e anticipare le esigenze in termini di competenze e garantire un'assistenza e un sostegno tempestivi e su misura nel contesto dell'incontro tra domanda e offerta, delle transizioni e della mobilità nel mercato del lavoro.

L'obiettivo sarà quindi contribuire a una mappatura delle professioni del futuro da mettere a disposizione degli attori interessati - scuole, imprese e famiglie - nonché a supporto della programmazione della didattica e della costruzione di progetti di alternanza.

### **5.1 Certificazione delle competenze nei PCTO**

Camera pilota nel 2022/2023, l'Ente si farà promotore per sviluppare un servizio di certificazione delle competenze acquisite dagli studenti a valle di percorsi di PCTO (percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento, già alternanza scuola-lavoro) co-progettati da scuole e imprese insieme a Unioncamere, per determinati settori economici, a partire da: turismo (in collaborazione con la Rete nazionale istituti alberghieri), meccatronica (in collaborazione con la Rete italiana tra istituti, scuole e aziende del settore della meccanica, meccatronica e automazione), tessile-abbigliamento-moda (in collaborazione con la Rete nazionale degli istituti settori tessile, abbigliamento. Moda) e l'agrario-agricoltura (in collaborazione con la Rete degli istituti agrari italiani). Altri settori di prioritario interesse potranno essere scelti dal Sistema camerale con l'individuazione degli stakeholder di riferimento. Per la realizzazione di queste attività sono già state sottoscritte intese con Federmeccanica, FIPE, Confindustria moda. Accordi con altre associazioni di categoria potranno essere siglati in seguito.

A valle delle esperienze in PCTO, gli studenti - che hanno concluso positivamente queste esperienze formative - attivano il servizio di certificazione delle competenze garantito dal sistema camerale che consentirà di ottenere, a seguito del superamento di una prova su piattaforma nazionale online e la validazione degli esiti da parte di una commissione territoriale "terza", l'open badge e l'attestato per ciascuna competenza certificata. La conclusione naturale di questo percorso sarà, per i soggetti coinvolti, un aumento del livello di occupabilità (placement), potendo spendere - nel CV dello studente e rispondendo a richieste di lavoro - certificazioni "garantite" dal sistema camerale e riconosciute dal mondo delle imprese appartenenti ai settori di interesse individuati.

Una seconda linea di intervento riguarda la predisposizione di bandi ad hoc rivolti alle imprese che ospiteranno questi studenti. L'approccio scelto dalla Camera di Commercio è quello di offrire finanziamenti sotto forma di voucher per sostenere le esperienze di certificazione delle competenze. In un'ottica di medio periodo ed in relazione al dettato della legge di riforma del sistema, la Camera di Arezzo-Siena ritiene fondamentale il tema della 'certificazione delle competenze'.

### **5.2 Supporto allo sviluppo delle ITS Academy**

Nel prossimo quinquennio saranno realizzate azioni integrate di servizi, strumenti e attività di reale incentivazione al radicamento territoriale dell'offerta terziaria dell'Istruzione tecnologica superiore (ITS Academy) a vantaggio di nuovo capitale umano altamente qualificato e dell'innovazione del sistema delle imprese (soprattutto piccole e medie) sui territori. E' un'azione dal carattere fortemente orientativo, volta al rafforzamento della filiera tecnico-professionalizzante: supporta la conoscenza della domanda di lavoro e le modalità di risposta del sistema ITS attraverso una formazione specialistica e professionalizzante.

Le principali Azioni a sostegno di questa formazione saranno:

- Promuovere l'offerta formativa a vantaggio di micro e piccole imprese;
- Incentivare lo sviluppo di competenze imprenditive e imprenditoriali nei percorsi ITS;
- Condividere contenuti tecnici di competenza camerale nei percorsi ITS e con le imprese dei territori;

- Realizzare servizi di assistenza tecnica anche in modalità convenzionate per facilitare l'utilizzo della misura dell'apprendistato (III livello) e animare azioni di placement;
- Sostenere azioni di networking tra stakeholders.

### 5.3 La neo-imprenditorialità e le startup

L'attenzione verso i giovani diventa una necessità anche in considerazione del fatto che essi rappresentano in prospettiva una riserva di idee, di imprenditorialità, di capacità di immaginare modi diversi di produrre e organizzare il lavoro. Il territorio di Arezzo-Siena rappresenta per i giovani imprenditori e le start up un fertile ecosistema dove far nascere e crescere le proprie idee. La convivenza tra eccellenze manifatturiere, artigiane, terziarie e realtà legate ai settori dell'impresa 4.0 genera contaminazione e determina un contesto aperto all'innovazione ed allo sviluppo della nuova imprenditoria, di cui vanno sfruttate tutte le potenzialità.

Nell'ambito dei progetti di sistema finanziati dall'aumento del diritto annuale e della partecipazione ai progetti del Fondo Nazionale di Perequazione la camera proseguirà nell'implementazione di un piano specialistico che, integrato con il rilancio generale dei Servizi Nuove Imprese, promuova attività di orientamento/educazione all'imprenditorialità fin dai percorsi scolastici per coltivare lo sviluppo di attitudini per fare impresa, maturare competenze manageriali e imprenditive (connesse con le 'nuove competenze trasversali': digitali e green), fare esperienza di impresa sviluppare modelli di certificazione/attestazione delle competenze manageriali-imprenditoriali e tecniche esperite; realizzare percorsi di informazione e comunicazione orientativa sui modelli di start up e imprese innovative e imprese sociali. Sarà realizzato un servizio digitale che attraverso la piattaforma delle Camere di commercio "SNI-Servizio Nuove Imprese", realizzata da Unioncamere e attiva da settembre 2023, accompagnerà - con servizi virtuali e presenze reali - gli aspiranti imprenditori nella grande avventura di dar vita a una nuova impresa. La piattaforma, dove è possibile reperire anche tutte le informazioni sugli sportelli territoriali presenti nelle Camere di commercio, renderà disponibili seminari di prima sensibilizzazione, informazione e orientamento e attività di informazione di tipo specialistico relativo ad attività dove esistono normative di settore (impresa femminile, migranti, start up innovative, imprese sociali). A queste attività si affiancheranno colloqui di primo orientamento e informazione in merito allo specifico percorso imprenditoriale e colloqui di approfondimento, più tecnici a cura di esperti camerati dei diversi settori. Tutte queste attività si svolgeranno on line ma anche live, proprio per rispondere al meglio alle esigenze dell'utente.

#### Il network territoriale

Camera nel prossimo quinquennio sarà impegnata nell'ottica dello sviluppo dei "network territoriali" con imprese, università, scuole, ITS, poli tecnico professionali, altri enti di formazione, uffici scolastici provinciali, CPI e agenzie del lavoro, enti locali, associazioni imprenditoriali, associazioni sindacali, per favorire la co-progettazione di percorsi per le competenze trasversali e tirocini formativi universitari di qualità e per sostenere processi efficaci di transizione scuola/università-lavoro.

Proseguirà l'attività di raccordo, a seguito della sottoscrizione con RT, Province ed Associazioni di Categoria del Patto locale per la formazione professionale e l'avviamento al lavoro nei territori di Arezzo e Siena, per il consolidamento della rete territoriale per la formazione, il lavoro e l'apprendimento permanente", con l'obiettivo di sviluppare un'attività

integrata in materia di orientamento al lavoro, ricerca e analisi relativi ai fabbisogni professionali delle imprese, validazione e certificazione delle competenze, incontro tra domanda e offerta di lavoro con il supporto di appositi tavoli territoriali istituiti sui territori.

Verrà consolidato l'Accordo Quadro per la diffusione e l'implementazione dei percorsi per le competenze Trasversali e l'Orientamento con l'Ufficio Scolastico Regionale (UST Regionale); in particolare si rafforzerà l'operatività della Camera di Commercio, congiuntamente con l'UST toscana, volta a realizzare progetti comuni finalizzati ai percorsi di orientamento, promozione dei percorsi ITS, promozione aggiornamento docenti e alla diffusione delle buone pratiche realizzate di collegamento scuola e impresa già presenti nel territorio.

La Camera proseguirà con l'impegno nel consolidamento delle iniziative di sistema, tra le quali si segnalano la formazione dei giovani nel distretto orafico di Arezzo proseguendo la sinergia da tempo avviata con l'Università e con la consulta orafa per presentare le opportunità formative e professionali offerte dalle aziende presenti nel distretto orafico aretino e dalle istituzioni universitarie al fine di avvicinare i giovani e le loro famiglie al mondo del lavoro.

Con l'apporto dell'Azienda Speciale Arezzo Sviluppo, sarà sviluppata l'attività di assistenza specialistica diretta ad offrire un efficace orientamento ed una specifica formazione su tutti gli aspetti correlati all'avvio di impresa, anche stimolando e supportando la cultura del fare impresa nel territorio.

La Camera si propone di aderire, in qualità di partner della Fondazione Monte dei Paschi di Siena, al programma IKIGAI, nato nel 2018 allo scopo di stimolare l'imprenditorialità e l'intraprendenza dei giovani, facilitare il loro ingresso nel mondo del lavoro, sostenere l'orientamento alle professioni e lo sviluppo professionale, facilitare la creazione di nuove iniziative imprenditoriali (startup), il tutto con lo scopo di favorire lo sviluppo territoriale, sociale ed economico

Il programma IKIGAI si rivolge in particolare, ma non esclusivo, a tutti i giovani e alle iniziative imprenditoriali che operano sui territori di riferimento di Fondazione MPS, ossia nelle province di Siena, Arezzo e Grosseto

Il programma IKIGAI si articola in tre azioni principali, ed in particolare:

**Ikigai Talenti:** un programma per l'erogazione di finanziamenti a fondo perduto per facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro dedicato ai giovani under-36 originari, residenti o iscritti ad un corso di studio nelle province di Siena, Arezzo e Grosseto, e supporto nella realizzazione del proprio progetto di sviluppo;

**Ikigai Startup:** un programma per l'accompagnamento di nuove realtà imprenditoriali (startup) che prevede l'assistenza allo sviluppo delle attività (formazione, incubazione, pre-accelerazione e accelerazione) e l'opportunità di un investimento dedicato alla crescita dell'impresa;

**Ikigai Scuole:** un programma dedicato all'orientamento di carriera dedicato agli studenti degli Istituti Secondari per migliorare gli approcci al mondo del lavoro e la conoscenza delle opportunità, anche imprenditoriali, ed in particolare di quelle disponibili sui territori di riferimento della Fondazione

L'Ente, nell'ottica del sistema di rete proprio delle Camere di Commercio sarà partner attivo negli accordi con Unioncamere Nazionale ed Unioncamere Toscana con l'impegno di contribuire al raccordo del mondo della formazione con la realtà economico-imprenditoriale e dal fine di promuovere la loro divulgazione agli stakeholders del territorio. In particolare proseguirà la positiva esperienza del Premio Storie di Alternanza, promosso dalle Camere di commercio italiane per valorizzare e dare visibilità ai racconti dei progetti d'alternanza scuola-lavoro ideati, elaborati e realizzati dagli studenti e dai tutor degli Istituti scolastici

italiani di secondo grado. L'obiettivo dell'iniziativa è quello di stimolare i percorsi di alternanza efficaci e di qualità, favorire la collaborazione tra le scuole, le imprese e gli Enti coinvolti, rendere significativa l'esperienza attraverso il "racconto" delle attività svolte e delle competenze maturate durante lo stage. L'iniziativa, premia a livello provinciale prima e nazionale poi, i migliori racconti multimediali riguardanti le esperienze di PCTO.

In un'ottica di consolidamento dei progetti per l'orientamento al lavoro e alle professioni, verranno potenziati i network locali e i progetti legati alle buone prassi: tra questi costituisce un elemento da riproporre e sviluppare il project work orientamento al lavoro, svolto in collaborazione con le associazioni di categoria, che vedrà coinvolti gli istituti scolastici in percorsi per le competenze trasversali tramite la realizzazione di progetti in sinergia con il mondo imprenditoriale.

## **Orientamento e Placement**

La Camera di Commercio ha tra i propri compiti istituzionali le attività di orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante collaborazioni con soggetti esterni competenti, sostegno all'incontro domanda e offerta di lavoro e ai processi di placement svolti dalle Università. In particolar modo con la Fondazione Polo Universitario Aretino, una struttura costituita nel 1997 che si occupa di promuovere e sviluppare la formazione universitaria nel territorio aretino.

Grazie alla compartecipazione dell'Ente camerale negli anni si sono realizzati:

- il corso di laurea in Ingegneria Informatica in convenzione con il Politecnico di Milano,
- il Master Universitario in Sviluppo ed internazionalizzazione delle piccole e medie imprese,
- le attività di placement per i laureati del territorio,
- le attività dedicate alla formazione permanente e altamente qualificata di professionisti ed imprenditori varie iniziative per le imprese.

Anche nei prossimi 5 anni saranno sviluppati rapporti di collaborazione con la Fondazione Polo Universitario aretino e con l'Università degli Studi di Siena per tutte le attività connesse alla competitività, sostenibilità, promozione ed internazionalizzazione, in risposta alle esigenze delle imprese del territorio e proseguiranno le iniziative con le scuole superiori del territorio, finalizzate all'orientamento ed avviamento al lavoro e al placement.

### **"Premio Fedeltà al Lavoro e Sviluppo Economico"**

Giunto alla XXXX edizione per Arezzo e alla III edizione per Siena. Il Bando prevede l'assegnazione di riconoscimenti e premi a favore delle imprese che si sono particolarmente distinte nei vari settori dell'economia aretina e senese, come già nelle passate edizioni, si prevede che vengano inserite nel bando le seguenti categorie:

A -Premio Impegno Imprenditoriale: riservato agli imprenditori che abbiano almeno 20 anni di ininterrotta attività, tenendo conto anche della continuità del lavoro svolto nell'ambito di uno stesso nucleo familiare;

B - Premio Internazionalizzazione: riservato agli imprenditori che abbiano saputo inserirsi sul mercato internazionale con risultati particolarmente significativi negli ultimi 5 anni di attività;

C - Premio Innovazione/Digitale (impresa 4.0): riservato agli imprenditori che abbiano apportato significative innovazioni tecnologiche e Digitali nel processo produttivo della loro

azienda negli ultimi 5 anni di attività;

D - Premio Imprenditoria femminile: riservato alle imprenditrici che abbiano contribuito con idee e esperienze significative all'espansione della propria azienda e alla sua affermazione nel contesto economico;

E - Premio Imprenditoria giovanile: riservato agli imprenditori, di età inferiore ai 40 anni iscritti da meno di 3 anni, che con il proprio spirito di iniziativa e con l'apporto di idee originali e capacità manageriali, abbiano ottenuto significativi risultati azienda.

### **Arezzo e Siena 2030 - Informazione Economica**

Proseguirà la proficua collaborazione, iniziata nel 2018, con la Fondazione Monte dei Paschi e Università di Siena per la creazione di una piattaforma che vuole diventare un osservatorio di monitoraggio permanente dove raccogliere una serie di indicatori relativi, secondo la logica dell'Agenda Internazionale 2030, ai 17 Goals - Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. L'iniziativa Arezzo 2030 si svolge in analogia con Siena 2030, in collaborazione con l'Università di Siena dipartimento di economia politica e statistica, ed in sinergia e collaborazione tra gli Enti e le Istituzioni del territorio: si tratta di un osservatorio permanente, strumento fondamentale per lo studio delle dinamiche socio-economiche della provincia. Si procederà con l'aggiornamento dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile indicati dall'Onu (Sustainable Development Goals - SDGs) e la stesura del report finale che analizzi un trend di medio e lungo periodo, fondamentale per declinare tutte le dinamiche socio-economiche del territorio aretino, la Camera dovrebbe ricorrere al supporto di un soggetto qualificato e specializzato in tali rilevazioni ed elaborazioni dati. Gli indicatori saranno costantemente aggiornati e affiancati da nuovi, per rappresentare nel modo più completo il cammino del territorio verso l'allineamento con l'Agenda 2030. In generale, comunque, proseguirà l'efficace e tempestiva attività di informazione economica dell'Ente, anche nell'ottica allargata di area vasta, con pubblicazione periodica dei principali indicatori sullo stato dell'economia locale e l'organizzazione di eventi di comunicazione a partire dalla "GIORNATA DELL'ECONOMIA" di Arezzo e di Siena.

## **6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza**

### **Efficienza e qualità dei servizi**

L'opinione pubblica è sempre più attenta all'operato della Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento agli aspetti connessi alla tempestività dei servizi erogati ed ai relativi costi. Il perseguimento dell'**efficienza gestionale e organizzativa dell'Ente** intende rappresentare un acceleratore delle dinamiche dello sviluppo economico e della competitività delle imprese.

La Camera considera quali dimensioni indispensabili della misurazione e valutazione della performance organizzativa la qualità del servizio, intesa come concetto multidimensionale: da un lato la qualità percepita dall'utente (rilevabile tramite indagini di customer satisfaction) dall'altra la qualità effettiva del servizio, a sua volta rappresentata da molteplici dimensioni

(tra cui accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia) misurabili attraverso gli indicatori e relativi standard di qualità.

In questo senso, l'analisi in termini di qualità di un servizio diviene completa, contemplando tanto le dimensioni qualitative della percezione soggettiva quanto le dimensioni quantitative degli standard, che confluiscono anche nelle carte dei servizi, intese quali strumento per la riqualificazione del rapporto utente/cliente e ente erogatore, al fine di aumentare la soddisfazione degli utenti ed assicurare la corrispondenza del servizio ricevuto alle aspettative ed esigenze degli stessi.

La camera a tal fine intende proseguire il controllo sui servizi ottenendo ogni anno la certificazione di qualità dell'Ente.

## **Comunicazione**

La comunicazione istituzionale dell'Ente deve garantire un'informazione trasparente ed esaustiva sul proprio operato, creando una stretta relazione con il sistema imprenditoriale, con le istituzioni e con le comunità locali soprattutto attraverso la promozione dei servizi ed il consolidamento della propria immagine.

Pur continuando ad utilizzare gli strumenti più tradizionali, la Camera di Commercio intende privilegiare le forme di comunicazione digitale che per le loro caratteristiche di multimedialità e trasversalità permettono di attivare relazioni bidirezionali con l'utenza.

L'utilizzo della rete rappresenta quindi una scelta strategica e obbligata che comporta un costante aggiornamento rispetto alle tecnologie in continua evoluzione ma anche la ricerca ad una rilevante capacità d'uso di forme espressive diversificate che tengano conto della natura variegata dei destinatari.

Conferma quindi della centralità del portale istituzionale che vedrà assumere un ruolo sempre più rilevante soprattutto come punto di accesso ai servizi on-line ma anche grande attenzione alle piattaforme social.

I social media che, permettendo agli utenti di dare un feedback e di esprimere la propria opinione, introducono una dinamica totalmente nuova nelle forme di comunicazione che deve necessariamente acquisire modalità e tecniche normalmente utilizzate dal marketing. Infatti il prodotto-servizio, il consumatore-utente, solo per fare degli esempi necessitano di tecniche comunicative più attente ad un approccio user oriented.

Non è più sufficiente focalizzare l'attenzione sul messaggio ma devono essere maggiormente considerati aspetti come la percezione della brand identity, l' user experience e la soddisfazione dell'utente.

Si tratta di un approccio che comporta anche cambiamenti sul piano organizzativo e su quello delle competenze digitali e che trasforma la comunicazione verso l'utenza in una comunicazione dinamica.

## **Trasparenza e anticorruzione**

L'ente vuol garantire ed assicurare adeguati livelli di trasparenza, nonché la promozione di una cultura della prevenzione della corruzione e di un sistema organizzativo che integri strumenti e prassi volti a garantire il perseguimento di tale obiettivo, nella consapevolezza che attraverso una corretta e imparziale azione amministrativa si contribuisce ad un sistema economico più efficiente ed attrattivo e alla rimozione di vincoli che ne frenano lo sviluppo.

---

Forte sarà l'attenzione al contesto normativo e alle sue evoluzioni e al contempo verrà assicurata adeguata formazione del capitale umano.

## **7. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per la valorizzazione del capitale umano**

La riforma del sistema camerale ha introdotto nuove e stimolanti funzioni che richiedono conoscenze e competenze sempre più elevate. Da qui la necessità di prevedere un costante aggiornamento del personale in servizio per accrescerne le competenze.

Sul versante dello sviluppo generale del personale in organico occorrerà investire sia sulla formazione di taglio specialistico, sia sul potenziamento delle competenze relative alle tecnologie digitali, sia sulle cosiddette soft skills (ossia abilità relazionali e competenze problem solving, sempre più fondamentali per una gestione dei processi efficace e di qualità). La valorizzazione e la crescita delle risorse umane sarà un'azione, oltre che necessaria, assolutamente strategica e dovrà accompagnare il cambiamento che è stato avviato con la riforma del sistema camerale.

## **8. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'utilizzo efficiente delle risorse finanziarie**

L'ente si impegna a garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica, attraverso:

- il miglioramento della gestione delle risorse economiche e finanziarie;
- migliorare l'efficacia di impiego delle risorse, assicurando nel contempo la solidità patrimoniale e l'equilibrio finanziario;
- efficientare la riscossione delle entrate anche attraverso la ricerca di nuove fonti.

Al fine di valorizzare il proprio patrimonio intende attuare una attenta manutenzione degli edifici e delle attrezzature, volti ad assicurare il mantenimento della loro efficienza per assicurare una migliore fruizione da parte del personale e degli utenti.