



CAMERA DI COMMERCIO  
AREZZO-SIENA

# PIANO INTEGRATO ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2023/2025 DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA

Settembre 2023

# Contenuti

1	Premessa.....	2
2	Riferimenti normativi.....	2
3	Logica di pianificazione integrata e processo di elaborazione.....	3
4	Struttura del PIAO.....	5
4.1	IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE.....	6
4.2	ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	15
4.3	VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	20
4.3.1	Valore pubblico: gli obiettivi strategici.....	25
4.3.2	Performance operativa.....	30
4.3.3	Pari opportunità.....	31
4.3.4	Performance individuale.....	32
4.3.5	Rischi corruttivi e trasparenza.....	33
4.4	INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO.....	41
4.4.1	Organizzazione del lavoro agile.....	42
4.4.2	Piano triennale della formazione del personale.....	43
4.4.3	Semplificazione delle procedure.....	46
4.4.4	Fabbisogni del personale.....	47
4.5	MODALITÀ DI MONITORAGGIO.....	54

## 1 Premessa

Con l'approvazione del DL 80/2021 recante «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia» (convertito, con modificazioni, dalla L. 113/2021) è stato previsto, fra le altre cose, l'adozione da parte delle pubbliche amministrazioni di un **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (d'ora in poi **PIAO**). Quest'ultimo dovrebbe rappresentare una sorta di «testo unico della programmazione», sostituendo i vari documenti previsti fino a oggi, introducendo il concetto di «pianificazione integrata» e superando, quindi, l'approccio frammentario venutosi a determinare a seguito della giustapposizione di vari interventi normativi in diversi ambiti (performance, trasparenza, anticorruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile, ecc.).

Il risultato atteso è che, con questo approccio, il Piano in questione possa assolvere a una funzione di strumento razionale di pianificazione, non connotandosi come mero adempimento formale e permettendo di raggiungere gli obiettivi auspicati dal legislatore in termini di utile supporto ai processi decisionali, in grado di migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione e di aumentare il grado di *accountability* verso l'esterno.

## 2 Riferimenti normativi

Oltre al già citato art. 6 del DL 80/2021, nella stesura delle Linee guida è stato fatto uno sforzo di conciliazione e coordinamento delle diverse fonti normative e indirizzi nelle diverse materie interessate dal PIAO.

Di seguito si riportano i principali riferimenti, suddivisi in base ai vari temi.

### Ciclo della performance:

- D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150
- D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74
- Linee guida n. 1 e n. 2 del Dipartimento della Funzione pubblica
- Linee guida Unioncamere in materia di Piano della performance per le CCIAA
- Linee guida Unioncamere in materia di Sistema di misurazione e valutazione per le CCIAA

### Anticorruzione e trasparenza:

- Legge 190/2012
- Delibera ANAC n.1064/2019 (PNA 2019-2021)
- Documento ANAC approvato dal Consiglio dell'Autorità il 02/02/2022
- KIT Anticorruzione di Unioncamere per le CCIAA (Ottobre 2020)
- Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (Pna), approvato dal Consiglio dell'Anac il 16 novembre 2022 e in attesa del parere dell'apposito Comitato interministeriale e della Conferenza Unificata Stato Regioni Autonomie locali, che avrà validità per il prossimo triennio.

#### Pari opportunità:

- D.lgs. 198/2006 - “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”
- Direttiva n. 2 del 26 giugno 2019 - “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche”, emanata dal Ministero per la pubblica amministrazione

#### Fabbisogni del personale:

- D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni ed integrazioni (in particolare, l’articolo 6 in materia di “Organizzazione degli uffici e fabbisogni di personale” e l’articolo 6- ter “Linee di indirizzo per la pianificazione dei fabbisogni di personale”)
- Linee di indirizzo del Ministro per la semplificazione e la PA ai fini della predisposizione dei PTFP delle amministrazioni pubbliche, Dipartimento della funzione pubblica, Decreto 8 maggio 2018
- Decreto-legge 17 febbraio 2017, n. 13, convertito dalla legge 13 aprile 2017, n. 46 articolo 12 comma 1-bis
- D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150
- D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74
- D.lgs. 25 maggio 2017, n. 75
- D.L. 6 luglio 2012, n. 95 convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012 n. 135, e in particolare quanto previsto dall'articolo 2, comma 10-bis.

#### Lavoro agile:

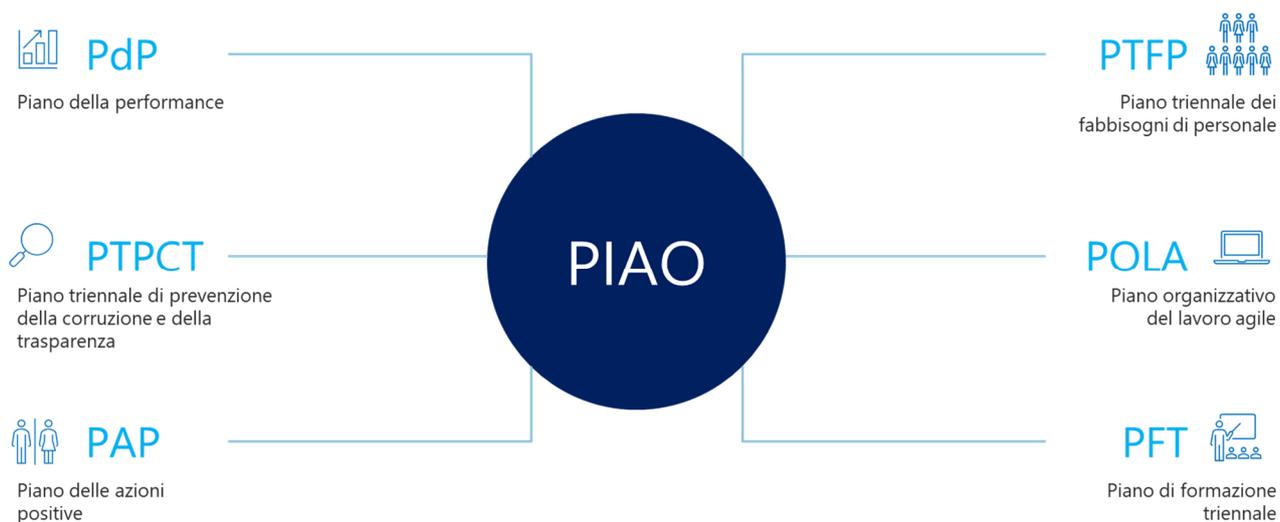
- Legge 22 maggio 2017, n. 81 “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”
- “Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)”
- D.L. 19 maggio 2020, n. 34, art. 263, comma 4 bis, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77
- Decreto Ministeriale POLA 9 dicembre 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione
- Decreto Ministeriale 8 ottobre 2021, “Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni”
- CCNL Comparto Funzioni Locali 2019-2021 del 16/11/2022.

### 3 Logica di pianificazione integrata e processo di elaborazione

Il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale. Esso raccoglie i contenuti di una serie di documenti di programmazione fino ad oggi prodotti singolarmente in termini temporali differenti. L’obiettivo, secondo l’auspicio del legislatore, non deve rappresentare una loro mera sommatoria. In particolare, in coerenza con quanto previsto dall’articolo 6 del DL n. 80 del 9/06/2021, il PIAO descrive:

- gli obiettivi strategici e operativi della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante ricorso al lavoro agile;

- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.



Al fine di superare la molteplicità e la frammentazione degli strumenti di programmazione progressivamente introdotti nelle diverse fasi dell'evoluzione normativa, il PIAO rappresenta un'opportunità di miglioramento e di semplificazione delle decisioni programmatiche per le amministrazioni camerali. La prospettiva è quella di adottare una logica di pianificazione integrata e organica, che permetta di offrire una visione complessiva di tutti gli elementi che costituiscono l'impianto programmatico dell'ente, assicurandone la sinergia, l'allineamento e la coerenza reciproca.

La logica di pianificazione integrata prevede sostanzialmente che il nucleo informativo iniziale sia costruito a partire dal livello strategico, nel quale viene illustrato il "valore pubblico" che l'ente intende creare: le linee pluriennali definite dagli organi di indirizzo sono tradotte in obiettivi strategici triennali, in coerenza coi quali sono quindi individuati gli obiettivi operativi annuali, prevedendo al contempo le dimensioni del contrasto alla corruzione, della trasparenza e delle pari opportunità.

A supporto della programmazione e del raggiungimento degli obiettivi sopra esposti, e pertanto intesi come funzionali al perseguimento delle finalità generali dell'ente, si determinano le azioni da implementare relativamente a:

- riconfigurazione della struttura organizzativa;
- organizzazione del lavoro agile;
- semplificazione delle procedure;
- fabbisogni di personale e formativi;
- piano delle azioni positive.

L' art. 6 del D.L. n. 80/2021 ha introdotto un nuovo documento, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), nel quale sono destinati a confluire diversi strumenti di programmazione che, fino ad oggi, godevano di una propria autonomia quanto a tempistiche, contenuti e norme di riferimento.

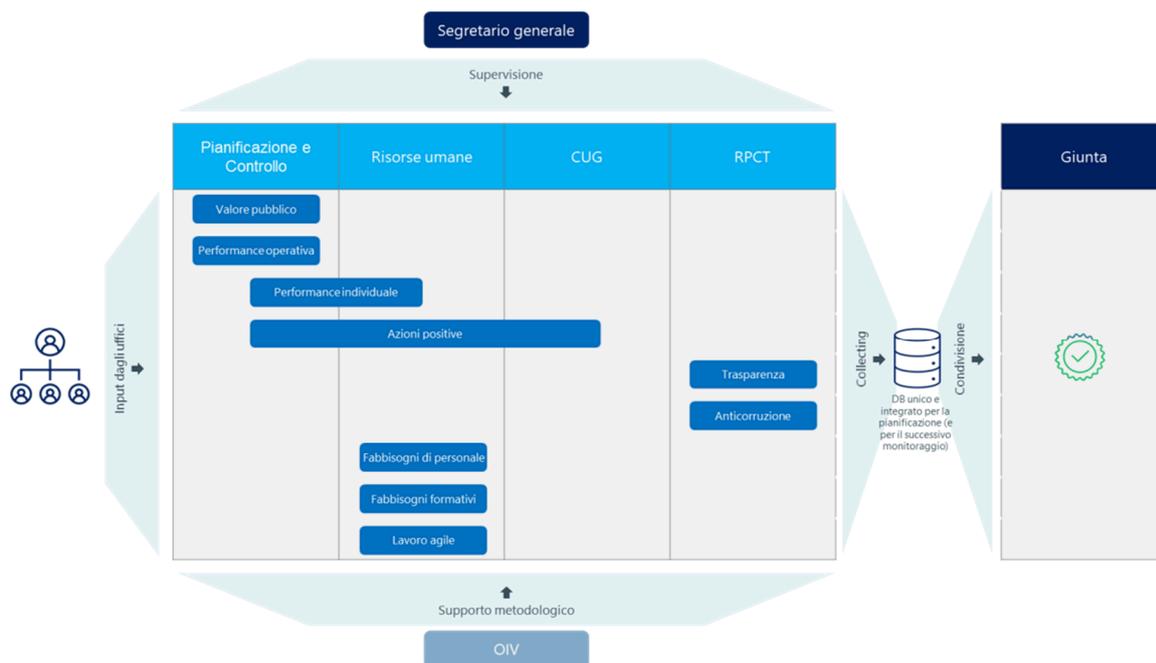
In particolare, confluiscono nel nuovo Piano:

- il piano della performance,
- il piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza,
- il piano dei fabbisogni di personale,
- il piano per il lavoro agile (conosciuto come POLA),
- la programmazione dei fabbisogni formativi.

La norma richiama espressamente le discipline di settore e, in particolare, il D.Lgs. n. 150/2009, in materia di performance, e la Legge n. 190/2012, in materia di prevenzione della corruzione; ciò indica che i principi di riferimento dei rispettivi piani, i cui contenuti confluiscono nel PIAO, continueranno a governarne i contenuti.

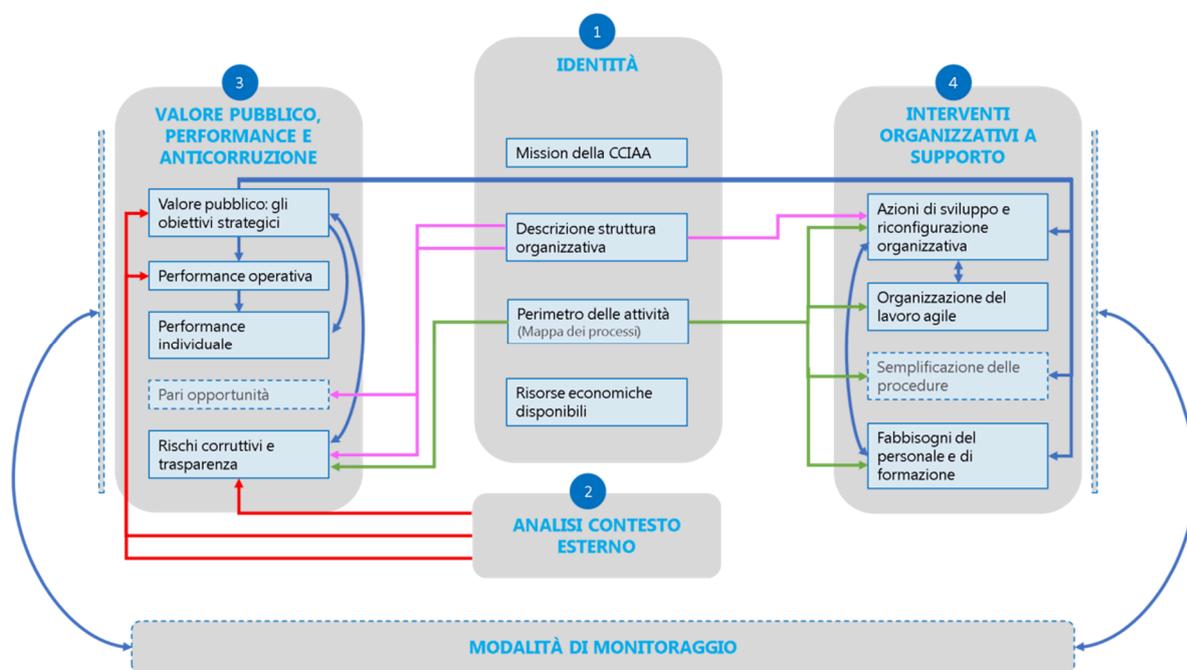
**Focus sul processo**

Nella realizzazione del PIAO sono diversi i soggetti che, a vario titolo e con diverse funzioni/responsabilità, sono cointeressati nel processo: dal Responsabile delle Risorse umane e pianificazione strategica, dai componenti del CUG al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Consultando gli uffici e attingendo ai loro input operativi, sono coinvolti nella produzione di specifici contenuti, con la supervisione del Segretario Generale e avvalendosi anche, laddove possibile, del confronto con l’OIV sul piano metodologico.

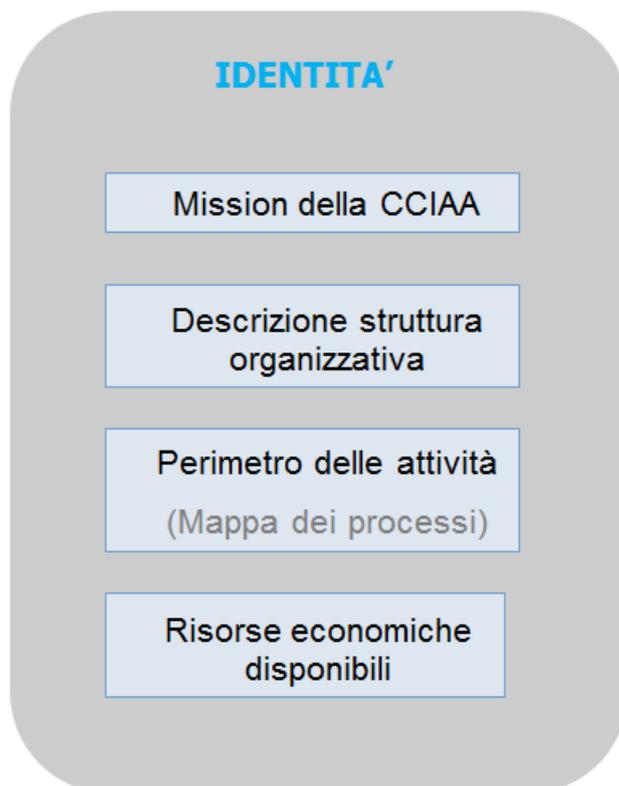


#### 4 Struttura del PIAO

Nel seguito, con riferimento alla struttura del PIAO, saranno descritte le sezioni principali del documento e la suddivisione di queste in sottosezioni, traducendo la logica di pianificazione integrata descritta nelle pagine precedenti. Nella figura successiva si illustrano schematicamente i collegamenti tra le sezioni e i paragrafi del documento, per consentire di avere il quadro complessivo delle integrazioni esistenti.



#### 4.1 IDENTITÀ DELL'AMMINISTRAZIONE



La Camera di Commercio di Arezzo-Siena è un ente pubblico istituzionalmente preposto alla cura degli interessi dell'economia del territorio, con funzioni e compiti puntualmente definiti dall'articolo 2 della Legge n. 580/1993 (come modificato dai D.Lgs. n. 23/2010 e n.219/2016) ed esercitati direttamente con la propria struttura gestionale ed organizzativa e, spesso, in sinergia con enti e rappresentanze economiche del territorio nell'ambito di intese e di partenariati.

Il mandato della Camera di Commercio di Arezzo-Siena è di svolgere azioni ed interventi in favore dello

sviluppo delle imprese della provincia, nell'ambito del progresso socio-economico locale, in applicazione del principio di sussidiarietà, fornendo servizi reali alle imprese ed al tessuto economico locale e portando all'attenzione degli enti di governo, regionale e nazionale, le istanze degli imprenditori.

La mission dell'Ente camerale è contenuta nel documento che ne indirizza l'attività per un arco temporale di cinque anni, ossia nel Programma Pluriennale 2019-2023, che individua gli obiettivi strategici dell'Ente per il medio-lungo periodo, approvato con deliberazione del Consiglio camerale n. 8 del 20/12/2018.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena si è candidata ad assumere un ruolo decisivo nello sviluppo economico e sociale del territorio di competenza, supportando le imprese nell'accrescimento della loro competitività sui mercati, aprendosi verso le innovazioni organizzative e tecnologiche e valorizzando le risorse endogene del territorio medesimo, con la consapevolezza che far crescere e potenziare l'economia di un territorio non significa soltanto svolgere al meglio le funzioni istituzionali ed i tradizionali servizi amministrativi e statistici, significa soprattutto caratterizzare con valore aggiunto il peso di una presenza attiva nei campi della formazione, della promozione, del marketing territoriale, della comunicazione, dell'internazionalizzazione, del sostegno all'innovazione tecnologica ed alla ricerca.

### La mission della CCIAA

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;
- sviluppare la consapevolezza delle problematiche etiche da parte delle imprese, attraverso un'attività di assistenza e supporto finalizzata a consolidare la creazione di modelli di azione accettabili per tutte le istanze sociali presenti sul territorio e sui mercati di riferimento;
- 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



### Il perimetro delle attività svolte

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

- semplificazione e trasparenza;
- tutela e legalità;
- digitalizzazione;

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

Di seguito si riporta uno schema più dettagliato delle principali funzioni svolte dalla camera:



Per un maggiore livello di dettaglio è possibile visionare nella sezione «amministrazione trasparente» il portafoglio delle attività, allegato n.2 del sistema di misurazione e valutazione:

<https://www.as.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione>

### Descrizione della struttura organizzativa

Di seguito si procede dando una sintetica rappresentazione della struttura organizzativa della Camera di Commercio di Arezzo-Siena

### Gli Organi della Camera di Commercio di Arezzo-Siena

Sono organi della Camera di Commercio:

- il Consiglio;
- la Giunta;
- il Presidente;

- il Collegio dei Revisori dei Conti.

Il **Consiglio** è l'organo rappresentativo delle forze produttive del territorio; determina gli indirizzi dell'azione dell'Ente e ne verifica l'attuazione. Le funzioni attribuite al Consiglio dalla Legge n. 580/1993, così come riformata nel 2010 e nel 2016, riguardano:

- l'elezione della Giunta e del Presidente;
- la nomina del Collegio dei Revisori dei Conti;
- la predisposizione e la deliberazione dello Statuto camerale;
- la determinazione degli indirizzi generali e del programma pluriennale dell'Ente;
- l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica, del Preventivo Economico annuale e del Bilancio di esercizio.

Il Consiglio resta in carica 5 anni.

Il Consiglio della Camera di Commercio di Arezzo - Siena, nominato con decreto del Presidente della Regione Toscana n. 127 del 6 agosto 2018, e così come modificato con successivi decreti, è composto da trentatré membri, rappresentanti di tutte le categorie produttive, dei lavoratori e dei consumatori.

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

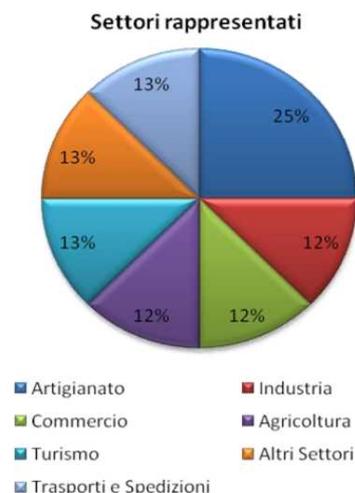
La **Giunta** è l'organo politico esecutivo della Camera di Commercio, eletto in seno al Consiglio e ne condivide la durata.

Oltre a predisporre, per l'approvazione da parte del Consiglio, la Relazione Previsionale e Programmatica, il Preventivo Economico, il suo aggiornamento ed il Bilancio di esercizio, la Giunta:

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

La Giunta della Camera di Commercio di Arezzo-Siena è composta da otto membri, compreso il Presidente, eletti dal Consiglio nella seduta del 30 novembre 2018 e successivamente modificata nella seduta del 6 ottobre 2021.

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



Il **Presidente** guida la politica generale dell'Ente camerale e ne ha la rappresentanza legale ed istituzionale. Convoca e presiede sia il Consiglio che la Giunta. Viene eletto dal Consiglio, con il quale condivide la durata della carica, e può essere rieletto due volte.

Il Presidente della Camera di Commercio di Arezzo-Siena è il Dott. Massimo Guasconi eletto dal Consiglio camerale nella seduta del 12 novembre 2018.

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** è l'organo di controllo della regolarità amministrativo contabile ed è composto da tre membri designati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, dal Ministero dello Sviluppo Economico e dal Presidente della Regione. Dura in carica quattro anni ed è presieduto dal membro designato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il Collegio dei Revisori dei Conti della Camera di Commercio di Arezzo-Siena è così composto:

- Dr. Antonio Tedesco Presidente
- Dr.ssa Susanna Sgrevi Membro del Collegio dei Revisori dei Conti
- Dr. Pierangelo Arcangioli Membro del Collegio dei Revisori dei Conti

Nel 2023 è previsto il rinnovo del Collegio dei Revisori dei Conti e a novembre si insedierà il nuovo consiglio camerale.

### Struttura organizzativa: la Direzione Amministrativa

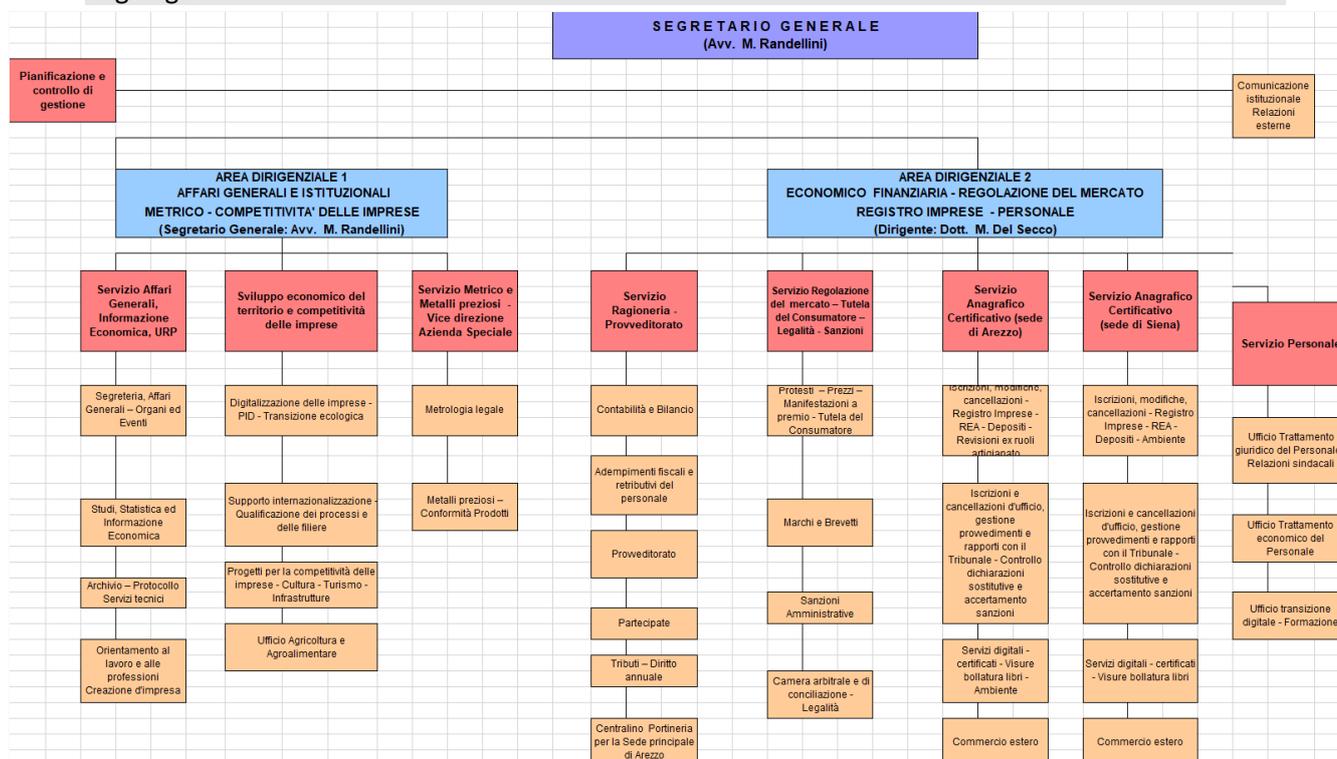
La Direzione amministrativa della Camera di Commercio spetta al Segretario Generale che coordina l'attività dell'Ente nel suo complesso e attua con autonomi poteri di spesa e di organizzazione i programmi definiti dal Consiglio e dalla Giunta.

Il Ministero dello Sviluppo Economico, con Decreto del 11/01/2022, ha conferito all'Avv. Marco Randellini l'incarico di **Segretario Generale**. Con la deliberazione n. 13/2022 la Giunta camerale nella seduta del 04.02.2022 ha preso atto, come risulta dal Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 11.01.2022, della nomina dell'Avv. Marco Randellini a Segretario Generale di questa Camera di Commercio.

Alla **Dirigenza** spetta l'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi, compresi gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, la gestione tecnica ed amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e

di controllo. I dirigenti sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

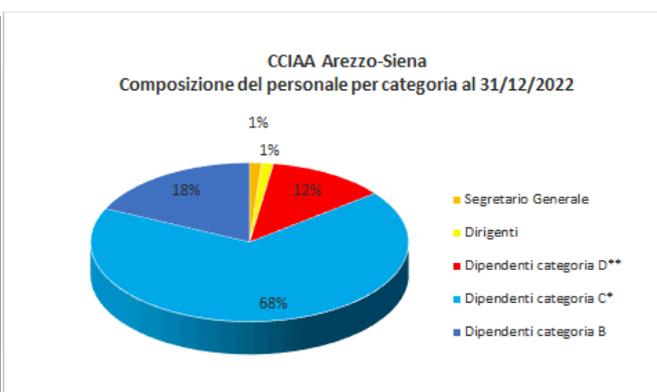
### Organigramma



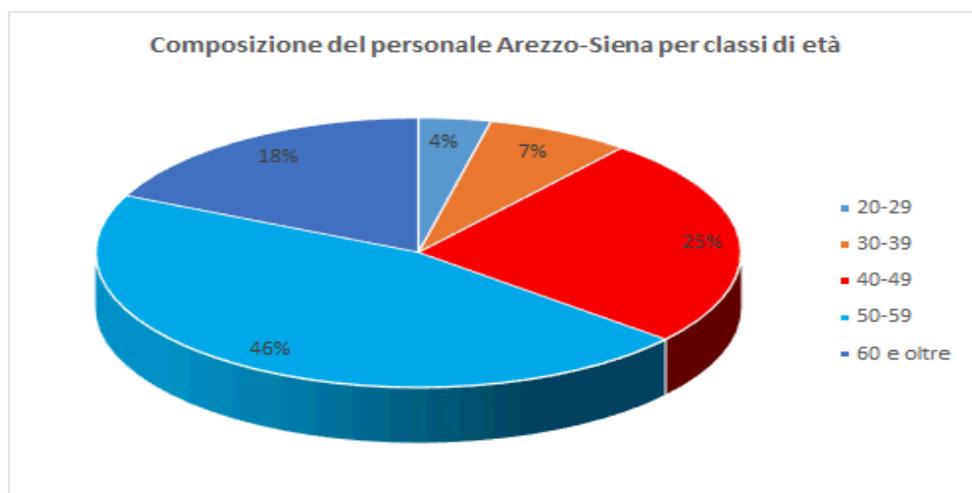
- Al Segretario Generale Avv. Marco Randellini è assegnata l'Area 1:
  - **Affari Generali ed Istituzionali – Competitività delle imprese – Metrico**
- Al Dirigente Dott. Mario Del Secco è stata assegnata l'Area 2:
  - **Economico Finanziaria - Regolazione del Mercato - Registro Imprese – Personale**

Si riportano di seguito i dati del personale in ruolo al 31.12.2022 (non è ricompreso nei dati statistici un dirigente di ruolo in aspettativa):

Composizione del Personale in ruolo (dati al 31/12/2022)			
Per categoria	Arezzo	Sienna	Arezzo-Sienna
Segretario Generale	1	0	1
Dirigenti	0	1	1
Dirigenti in aspettativa	1	0	1
Dirigenti a tempo determinato	0	0	0
Dipendenti categoria D**	3	7	10
Dipendenti categoria C*	31	25	56
Dipendenti categoria B	6	9	15
Dipendenti categoria A	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>84</b>
* 1 dipendente in distacco sindacale e 1 dipendente in aspettativa			
** 1 dipendente in aspettativa			



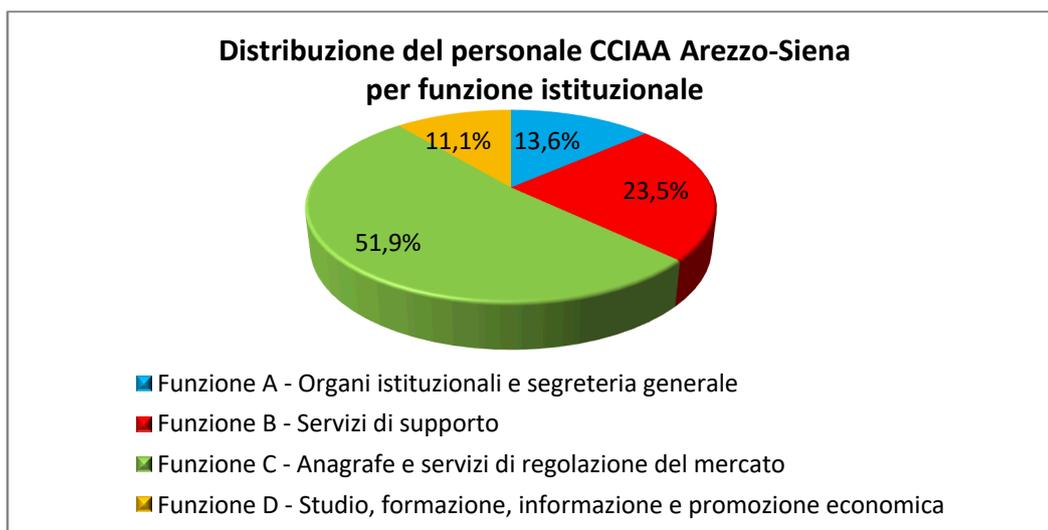
<b>Composizione del personale in ruolo (31.12.2022)</b>			
<b>Per classi di età</b>	<b>Arezzo</b>	<b>Siena</b>	<b>Arezzo-Siena</b>
20-29	1	2	3
30-39	5	1	6
40-49	13	8	21
50-59	17	21	38
60 e oltre	5	10	15
<b>Totale</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>83</b>



<b>Composizione del Personale per tipologia contrattuale al 31.12.2022</b>					
<b>Arezzo</b>		<b>Siena</b>		<b>Arezzo-Siena</b>	
<b>Full time</b>	<b>Part time</b>	<b>Full time</b>	<b>Part time</b>	<b>Full time</b>	<b>Part time</b>
40	1	38	4	78	5
41		42		83	

<b>Per Funzione</b>	<b>Arezzo-Siena</b>	<b>Media Benchmarking Operativo Toscana</b>
<b>Funzione A - Organi istituzionali e segreteria generale + Funzione B - Servizi di supporto</b>	39,33%	38,57%
<b>Funzione C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato</b>	39,51%	36,73%
<b>Funzione D - Studio, formazione, informazione e promozione economica</b>	20,62%	19,87%
<b>Funzione F - Altri servizi camerali</b>	0,54%	0,79%

<b>Distribuzione del personale all'interno delle funzioni istituzionali (31/12/2021)</b>	
<b>Per Funzione</b>	<b>Arezzo-Siena</b>
Funzione A - Organi istituzionali e segreteria generale	13,6%
Funzione B - Servizi di supporto	23,5%
Funzione C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	51,9%
Funzione D - Studio, formazione, informazione e promozione economica	11,1%



**Composizione del personale a tempo indeterminato (dati al 31/12/2022)**

Per tipologia di studio	Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	0	0	3	0	3	0
Diploma	15	5	14	8	29	13
Laurea	13	8	15	2	28	10
<b>Totale</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>32</b>	<b>10</b>	<b>60</b>	<b>23</b>

**Composizione del personale per sesso (31.12.2022)**

Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
28	13	32	10	60	23
41		42		83	
* 1 dipendente in distacco sindacale					
** 2 dipendente in aspettativa					

### Le risorse economiche disponibili

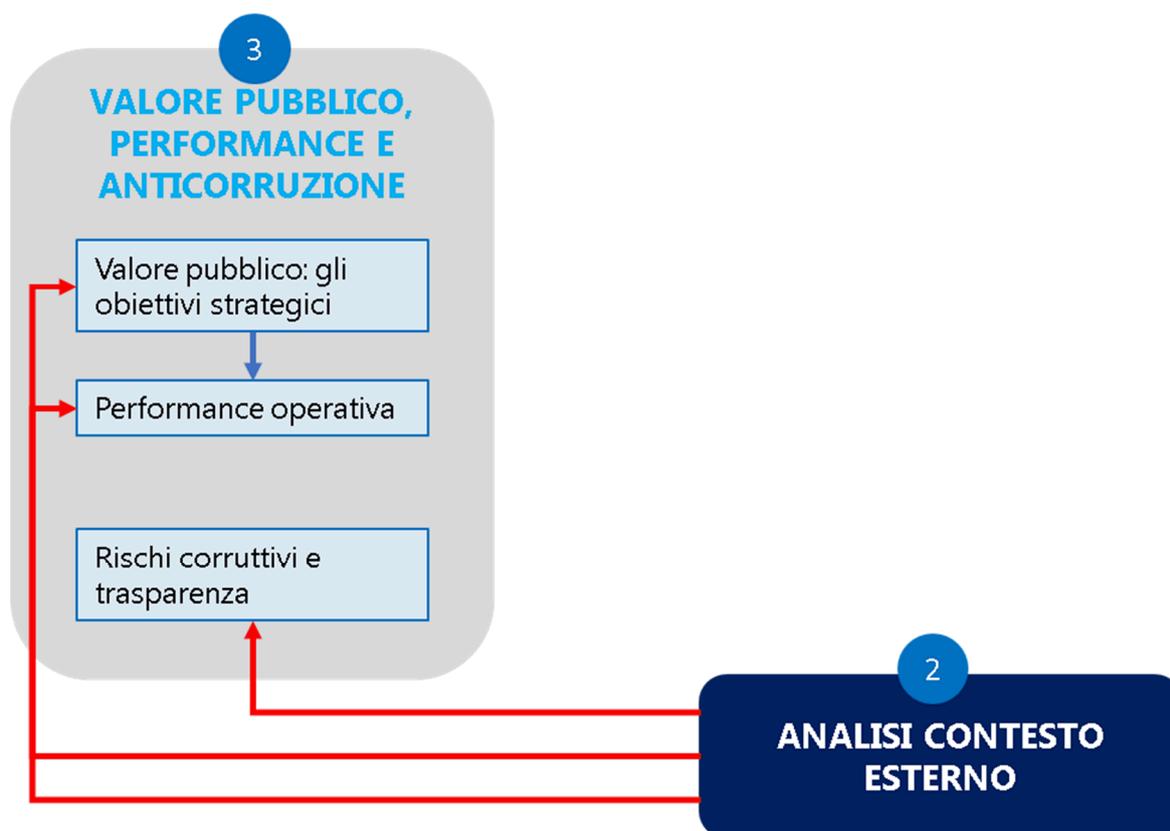
Salvo ulteriori valutazioni strategiche, sopravvenute disposizioni normative o evoluzioni ad oggi non prevedibili dell'andamento economico nazionale ed internazionale, le disponibilità per l'esercizio 2023 sono riportate nel preventivo economico per l'esercizio 2023 di seguito riportato, elaborato sulla base delle attuali disposizioni in materia di finanziamento degli enti camerali e di contenimento della spesa pubblica. Gli importi del diritto annuale tengono conto dell'aumento del 20% deliberato dalla Camera per il triennio 2023-2025 ed approvato con D.M. 13.3.2020.

PREVENTIVO 2023							
VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				TOTALE (A+B+C+D)
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2022	PREVENTIVO ANNO 2023	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	
<b>GESTIONE CORRENTE</b>							
<b>A) Proventi correnti</b>							
1 Diritto Annuale	7.853.500	7.600.000		6.340.000	125.900	1.134.100	7.600.000
2 Diritti di Segreteria	2.900.000	2.900.000			2.599.500	300.500	2.900.000
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	467.000	1.102.434	3.010	303.518	65.561	730.346	1.102.434
4 Proventi da gestione di beni e servizi	238.500	230.000		97.650	78.600	53.750	230.000
5 Variazione delle rimanenze							
Totale Proventi Correnti A	11.459.000	11.832.434	3.010	6.741.168	2.869.561	2.218.696	11.832.434
<b>B) Oneri Correnti</b>							
6 Personale	-4.069.000	-4.175.000	-711.386	-996.941	-1.814.253	-652.420	-4.175.000
7 Funzionamento	-2.904.000	-2.398.000	-315.659	-709.595	-865.373	-507.374	-2.398.000
8 Interventi Economici	-2.632.503	-3.036.434	-25.000		-156.040	-2.855.394	-3.036.434
9 Ammortamenti e accantonamenti	-2.495.000	-2.410.000		-2.050.000	-36.000	-324.000	-2.410.000
Totale Oneri Correnti B	-12.100.503	-12.019.434	-1.052.045	-3.756.536	-2.871.666	-4.339.188	-12.019.434
Risultato della gestione corrente A-B	-641.503	-187.000	-1.049.035	2.984.631	-2.104	-2.120.492	-187.000
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>							
10 Proventi Finanziari	19.000	5.000	620	1.341	2.171	868	5.000
11 Oneri Finanziari	-200	-500		-500			-500
Risultato della gestione finanziaria	18.800	4.500	620	841	2.171	868	4.500
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>							
12 Proventi straordinari	62.160	138.000	16.416	48.096	52.152	21.336	138.000
13 Oneri Straordinari	-18.000	-20.000	-137	-19.251	-435	-178	-20.000
Risultato della gestione straordinaria (D)	44.160	118.000	16.279	28.845	51.717	21.158	118.000
<b>RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA</b>							
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale							
15 Svalutazioni attivo patrimoniale	-10.000						
Differenze rettifiche attività finanziarie	-10.000						
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B-C-D	-588.543	-64.500	-1.032.135	3.014.317	51.784	-2.098.466	-64.500
<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>							
E Immobilizzazioni Immateriali	2.600	7.000		7.000			7.000
F Immobilizzazioni Materiali	76.000	288.000		288.000			288.000
G Immobilizzazioni Finanziarie							
<b>TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)</b>	78.600	295.000		295.000			295.000

Per un maggiore livello di dettaglio è possibile visionare nella sezione «amministrazione trasparente» il bilancio della CCIAA al seguente link:

<https://www.as.camcom.it/amministrazione-trasparente/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo>

## 4.2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO



### L'area vasta Arezzo-Siena

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*

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.

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 15-74 anni fra le due province: Siena presenta valori di poco più bassi rispetto ad Arezzo (59,5% contro il 59,7%), 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%).

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%,

	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

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.

#### L'evoluzione della struttura imprenditoriale

Il sistema delle imprese iscritte alla Camera di Commercio al secondo trimestre 2023 per il momento un deciso arretramento rispetto allo stesso periodo dello scorso anno: la diminuzione del numero delle imprese registrate si è attestata al -3,2% a livello di Area vasta (+0,1%), con una incidenza maggiore nella provincia di Arezzo (-4%) rispetto a quella di Siena (-2,3%). Il risultato, all'apparenza allarmante, va però ridimensionato analizzandone l'origine: il brusco peggioramento è da attribuire infatti alla forte incidenza nei dodici mesi da metà 2022 a metà 2023 delle cancellazioni d'ufficio, cioè quelle effettuate dall'Ente a seguito di un prolungato stato di inattività dell'impresa iscritta al Registro delle Imprese. Nel periodo si sono infatti contate nell'area vasta 1.675 di queste cancellazioni che, chiaramente non sono direttamente riconducibili al periodo esaminato ma ad anni prima. Se si escludessero dal calcolo le cancellazioni d'ufficio, la variazione negli ultimi dodici mesi resterebbe negativa ma sensibilmente minore (-1%).

Il complesso delle localizzazioni d'impresa (73.387) è diminuito nello stesso periodo del -2% a livello di Area vasta: -2,5% in provincia di Arezzo e -1,4% in quella di Siena.

L'occupazione però cresce: gli addetti delle localizzazioni aziendali del complesso delle due province sono infatti aumentati dello 0,5% attestandosi a 215.027 unità, con la provincia di Arezzo che ha contribuito con un +0,4% e quella di Siena con un +1,3%.

Crescono le società di capitale (+2,1%) mentre sono in flessione tutte le altre classi di forma giuridica: società di persone -2%, imprese individuali -0,3%, altre forme -0,4%.

#### *Imprese per forma giuridica*

	30/06/2023			30/06/2022			VAR. %		
	Arezzo	Siena	Area vasta	Arezzo	Siena	Area vasta	Arezzo	Siena	Area vasta
Società di capitale	10.061	7.656	17.717	10.744	7.792	18.536	-6,4%	-1,7%	-4,4%
Società di persone	5.931	5.751	11.682	6.208	5.845	12.053	-4,5%	-1,6%	-3,1%
Imprese individuali	18.762	13.177	31.939	19.270	13.558	32.828	-2,6%	-2,8%	-2,7%
Altre forme	833	772	1.605	838	793	1.631	-0,6%	-2,6%	-1,6%
<b>Totale</b>	<b>35.587</b>	<b>27.356</b>	<b>62.943</b>	<b>37.060</b>	<b>27.988</b>	<b>65.048</b>	<b>-4,0%</b>	<b>-2,3%</b>	<b>-3,2%</b>

Le imprese artigiane mostrano nei dodici mesi a livello di Area vasta una diminuzione del numero delle aziende di 419 unità in termini assoluti e del -2,6% in termini relativi. Diverso l'intensità del decremento nelle due province: ad Arezzo si attesta a -2,2% mentre in quella di Siena si tocca il -3,2%.

#### I settori di attività

A livello di settori di attività, i principali raggruppamenti presentano quasi tutti il segno negativo: agricoltura -0,9% (-0,9% per Arezzo e -1% per Siena), manifatturiero -6,4% (-7,3% Arezzo e -4,5% Siena), costruzioni -4,5% (-4,4% Arezzo e -4,6% Siena), commercio -5,1% (-5,9% Arezzo e -3,9% Siena), trasporti -

4,5% (-5,2% Arezzo e -3,7% Siena), servizi di alloggio e ristorazione -3,3% (-4,9% ad Arezzo e -1,9% a Siena).

Pochi i segni positivi e tutti all'interno del vasto comparto dei servizi: attività professionali, scientifiche e tecniche +0,8% (+0,4% Arezzo e +1,3% Siena) e servizi alle imprese +1,1% (+1,4% Arezzo e +0,7% Siena).

*Imprese registrate per settori di attività economica – 2° trim. 2023 e variazione % su 2° trim. 2022*

Settori	Arezzo	Var. %	Siena	Var. %	Arezzo-Siena	Var. %
Agricoltura, silvicoltura	5.579	-0,9%	5.384	-1,0%	10.963	-0,9%
Estrazione di minerali da cave	25	-3,8%	26	-10,3%	51	-7,3%
Attività manifatturiere	4.840	-7,3%	2.175	-4,5%	7.015	-6,4%
Fornitura energia elettrica, gas, ...	110	-5,2%	31	0,0%	141	-4,1%
Forn. acqua; reti fognarie, gestione rifiuti ...	60	-6,3%	41	-2,4%	101	-4,7%
Costruzioni	5.388	-4,4%	3.553	-4,6%	8.941	-4,5%
Commercio	7.404	-5,9%	5.229	-3,9%	12.633	-5,1%
Trasporto e magazzinaggio	597	-5,2%	515	-3,7%	1.112	-4,5%
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	2.461	-4,9%	2.896	-1,9%	5.357	-3,3%
Servizi di informazione e comunicazione	683	-2,6%	485	-2,2%	1.168	-2,4%
Attività finanziarie e assicurative	767	-2,7%	640	2,4%	1.407	-0,4%
Attività immobiliari	2.008	-1,1%	1.890	1,2%	3.898	0,0%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	1.117	0,4%	870	1,3%	1.987	0,8%
Noleggio, ag. viaggio, serv. supporto imprese	981	1,4%	838	0,7%	1.819	1,1%
Istruzione	141	-2,1%	110	-1,8%	251	-2,0%
Sanità e assistenza sociale	179	-1,1%	129	-1,5%	308	-1,3%
Att. artistiche, sportive, intrattenimento ...	478	-3,4%	364	-4,0%	842	-3,7%
Altre attività di servizi	1.557	-0,8%	1.156	-0,6%	2.713	-0,7%
Imprese non classificate	1.212	-6,0%	1.024	-3,0%	2.236	-4,6%
<b>Totale</b>	<b>35.587</b>	<b>-4,0%</b>	<b>27.356</b>	<b>-2,3%</b>	<b>62.943</b>	<b>-3,2%</b>

### Export

Il diverso livello di specializzazione manifatturiera delle due province ha un diretto riflesso sul relativo grado di apertura al commercio estero: di seguito si riportano i dati dei due territori riferiti all'anno 2022.

### Export provincia di Arezzo

Le esportazioni della provincia di Arezzo, sulla base dei dati provvisori pubblicati dall'ISTAT, si sono attestate nel 2022 a circa 11,3 miliardi di euro, il 20,6% del totale regionale.

*Esportazioni provincia di Arezzo – Anno 2022 (valori espressi in euro)*

	2021	2022	Var. % 21-22
Agricoltura	13.384.487	14.117.238	5,5%
Manifatturiero	10.189.233.680	11.065.081.464	8,6%
Prodotti alimentari	138.322.569	153.457.013	10,9%
Bevande	102.958.382	112.857.700	9,6%

Prodotti tessili	33.788.026	40.329.955	19,4%
Abbigliamento	266.252.299	300.031.994	12,7%
Articoli in pelle	162.702.582	181.093.570	11,3%
Calzature	115.025.936	135.507.047	17,8%
MODA	577.768.843	656.962.566	13,7%
Legno e prodotti in legno	12.259.786	16.030.155	30,8%
Prodotti chimici	522.562.120	550.017.680	5,3%
Prodotti farmaceutici	42.184.317	81.968.654	94,3%
Articoli in gomma e materie plastiche	19.400.350	19.553.169	0,8%
Altri prodotti lav.ne minerali non metalliferi	16.069.298	14.450.262	-10,1%
Metalli preziosi	5.091.131.478	4.904.704.207	-3,7%
Prodotti in metallo, esclusi macchinari	57.539.424	71.696.788	24,6%
Computer, prodotti elettronica e elettromed.	152.513.738	215.711.923	41,4%
Apparecchiature elettriche	360.965.076	598.132.990	65,7%
Macchinari	171.659.182	191.231.409	11,4%
Autoveicoli, rimorchi e altri mezzi trasporto	90.597.826	77.961.452	-13,9%
Mobili	71.884.478	108.097.536	50,4%
Gioielleria, bigiotteria	2.665.827.480	3.175.303.515	19,1%
Prodotti attività trattamento rifiuti	140.152.356	134.072.537	-4,3%
Totale merci	10.360.574.133	11.280.179.048	8,9%
Totale netto oreficeria e metalli preziosi	2.603.615.175	3.200.171.326	22,9%

Il confronto con i dati del 2021 evidenziano una crescita complessiva dell'8,9%, che rimane comunque al di sotto del risultato medio regionale (+14,3%).

Come sempre, la principale voce dell'export, i metalli preziosi, influenza fortemente il dato complessivo della provincia, anche se in questa occasione non ne determina il segno complessivo: nell'anno 2022 i flussi verso l'estero sono stati pari a poco più di 4,9 miliardi di euro, in diminuzione di circa 190 milioni di euro in termini assoluti e del -3,7% in termini percentuali. La contrazione è però decisamente più elevata rispetto al 2020 (-30,9%). Andamento opposto invece per il comparto "gemello" della gioielleria e oreficeria che fa segnare un export di 3,175 miliardi, in crescita del +19,1% rispetto al 2021 e del 109% rispetto al 2020. E' un risultato molto positivo determinato da una reale crescita del volume delle vendite e che è stato solo parzialmente influenzato dalla crescita del prezzo dell'oro che, nel 2022, si è attestata a +12,5% nelle quotazioni in euro.

Il confronto con gli altri due distretti nazionali mostra una vivacità diffusa del settore: Vicenza infatti è in crescita del 22,7% mentre Alessandria fa registrare un +18,7%. A livello nazionale il comparto della gioielleria chiude il 2022 con un incremento delle vendite all'estero del +19,5%. I principali mercati di riferimento dell'export orafa aretino sono tutti in crescita: gli Emirati Arabi Uniti fanno registrare un +11,2%, gli Stati Uniti un +6,9%, la Turchia un +35,4 % così come è in crescita la Francia (+28,4%). Solo Hong Kong, fra i principali mercati di sbocco, subisce una piccola flessione rispetto al 2021 (-2,3%).

Il comparto della moda mostra nel 2022 diffusi segnali di vivacità, crescendo complessivamente del 13,7%, recuperando, però, solo parzialmente la pesante flessione del 35,8% accusata nel 2021: infatti, le esportazioni risultano ancora inferiori del 26,5% rispetto al 2020. La tendenza coinvolge praticamente tutte le specializzazioni produttive: tessile (+19,4% % sul 2021 e +31,3% sul 2020), abbigliamento (+12,7% % sul 2021 e -22,2% sul 2020), pelletteria (+11,3% % sul 2021 e -42,2% sul 2020), calzature (+13,7% % sul 2021 e -26,5% sul 2020).

Fra le altre principali tipologie merceologiche esportate, risultano in crescita apparecchiature elettriche (+65,7%), prodotti chimici (+5,3%), elettronica (+41,4%), macchinari (+11,4%), prodotti alimentari (+10,9%) e bevande (+9,6%). Al contrario, sono in flessione autoveicoli e rimorchi (-13,9%) e altri prodotti

della lavorazione dei minerali non metalliferi (-10,1%).

### Export provincia di Siena

Le esportazioni della provincia di Siena, sulla base dei dati provvisori pubblicati dall'ISTAT, si sono attestate nei primi nove mesi del 2022 a 3 miliardi e 806 milioni di euro, rappresentando il 6,9% del totale regionale. Dal confronto con il dato del 2021 emerge che l'export senese è in decisa crescita (+36,3%), con un passo superiore a quello medio regionale (+14,3%).

#### *Esportazioni Provincia di Siena – Anno 2022 (valori espressi in euro)*

	2021	2022	Var. % 21-22
Agricoltura	12.543.301	13.476.747	7,4%
Manifatturiero	2.765.498.797	3.749.803.864	35,6%
Prodotti alimentari	137.488.728	167.200.858	21,6%
Bevande	422.048.719	462.594.958	9,6%
Abbigliamento	15.119.950	13.642.133	-9,8%
Pelletteria-calzature	12.195.126	11.278.405	-7,5%
Legno e prodotti in legno	12.887.946	12.482.643	-3,1%
Prodotti chimici	72.935.108	75.711.662	3,8%
Prodotti farmaceutici	838.800.620	1.890.877.922	125,4%
Articoli in gomma e materie plastiche	14.917.294	15.382.116	3,1%
Altri prodotti lav.ne minerali non metall.	76.101.427	67.981.043	-10,7%
Prodotti della metallurgia	34.620.100	35.953.415	3,9%
Prodotti in metallo, esclusi macchinari	43.952.374	50.443.584	14,8%
Apparecchiature elettriche	130.208.608	162.943.743	25,1%
Macchinari	205.367.013	240.872.516	17,3%
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	694.851.167	486.497.596	-30,0%
Mobili	34.534.267	35.951.365	4,1%
Prodotti attività creative, artistiche ...	7.078.699	21.538.618	204,3%
Totale merci	2.792.472.507	3.805.837.249	36,3%

La prima categoria di prodotti esportati nel corso dei primi nove mesi del 2022 è quella dei prodotti farmaceutici, che mostra ulteriori segnali di espansione (+125,4%) e va ad attestarsi a quasi 1,9 miliardi di euro di prodotti esportati.

Il comparto della camperistica è il secondo settore di specializzazione dell'export senese con un controvalore dei beni esportati nel 2022 pari a oltre 486 milioni di euro: purtroppo emerge per il settore un sensibile rallentamento rispetto al 2021 che si sostanzia in una flessione del 30% delle vendite all'estero.

Quasi tutti gli altri principali settori presentano il segno positivo: bevande (+9,6%), prodotti alimentari (+21,6%), macchinari (+17,3%), apparecchiature elettriche (+25,1%), prodotti chimici (+3,8%), prodotti in metallo (+14,8%) e mobili (+4,1%).

Fra quelli in flessione figurano, invece, abbigliamento (-9,8%), pelletteria-calzature (-7,5%), legno e prodotti in legno (-3,1%) e altri prodotti lavorazione dei minerali non metalliferi (-10,7%).

## 4.3 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

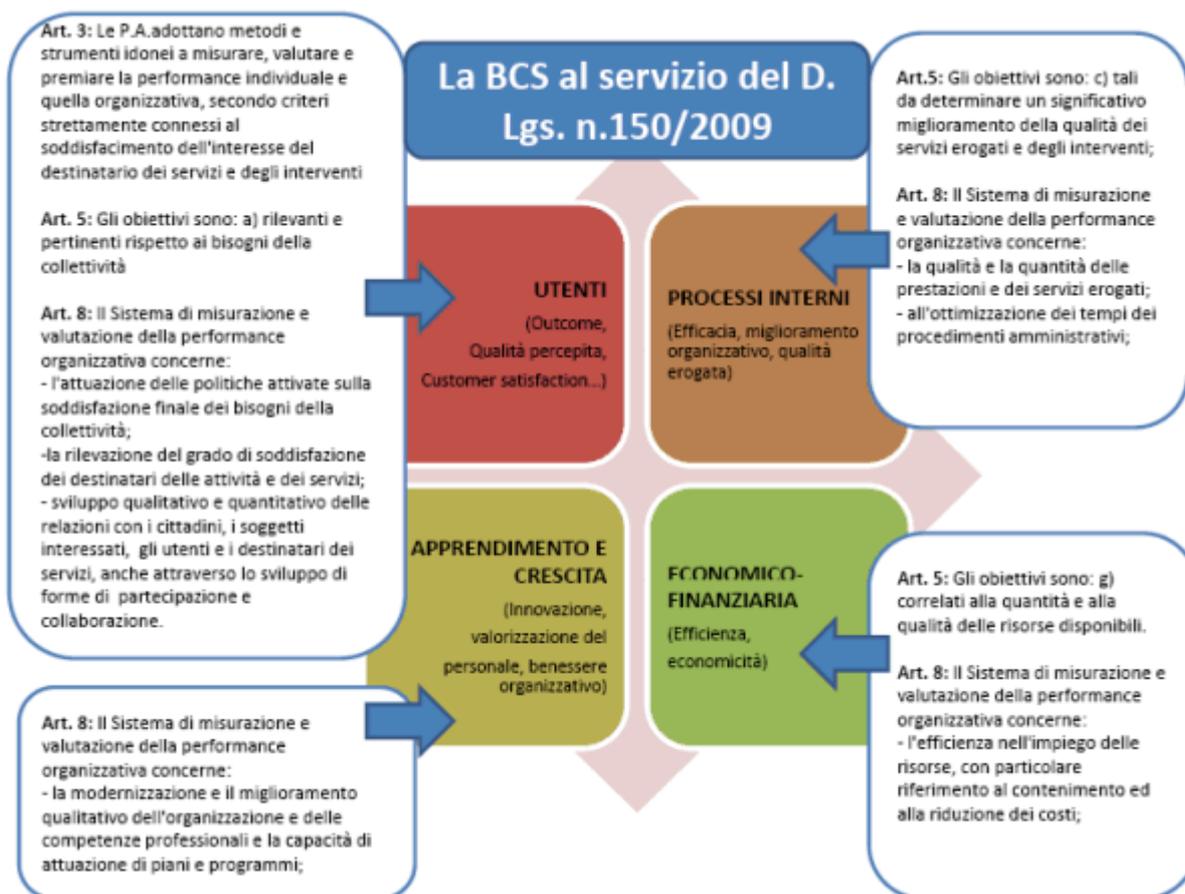
Gli Obiettivi Strategici costituiscono la descrizione dei traguardi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie funzioni strategiche.

Gli Obiettivi Operativi - Piani Operativi definiscono le azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc). La Camera di Commercio, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha optato per la scelta della metodologia Balanced Scorecard (BSC); pertanto l'articolazione dell'albero delle performance verrà rappresentato secondo tale logica.



**OBIETTIVO** è:

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



## Le prospettive della Performance

Le prospettive che forniscono la base di articolazione della mappa strategica, finalizzata a declinare gli obiettivi strategici in diversi ambiti di performance sui quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa, sono le seguenti:

- **Imprese, Territorio e Consumatori:** prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti, al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative.
- **Processi Interni:** prospettiva orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti ed la definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.
- **Innovazione e Crescita:** prospettiva volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'Ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto.
- **Economico-Finanziaria:** prospettiva orientata al monitoraggio degli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica volta, quindi, a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha provveduto a descrivere la propria strategia di azione, in linea con l'approccio metodologico BSC adottato, mediante la redazione della Mappa Strategica.

La Mappa Strategica della Camera di Commercio rappresenta una "fotografia" sintetica della performance da conseguire per l'anno 2023, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e nei relativi Obiettivi Strategici, sviluppati secondo le quattro prospettive della BSC e tra loro collegati da specifiche relazioni di causa-effetto.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha dato avvio agli impegni di Mandato con il "Programma

Pluriennale 2019-2023” approvato con deliberazione del Consiglio camerale n. 8 del 20/12/2018, tradotti per l’anno 2023 in obiettivi strategici, programmi di azione, progetti ed iniziative dalla “Relazione Previsionale e Programmatica per l’esercizio 2023”.

La redazione del Budget direzionale, inoltre, avvia il processo di responsabilizzazione in termini di parametri e risorse che si sviluppa, in seguito, nella traduzione degli obiettivi strategici in piani operativi mediante il processo di cascading, collegando tra l’altro la dimensione economico-finanziaria della gestione camerale e quella organizzativa.

Il Budget, quindi, rappresenta il documento attraverso cui si opera l’assegnazione “formale” ai dirigenti degli obiettivi e delle risorse da impiegare per la realizzazione degli stessi. Le modalità di impiego delle risorse e il raggiungimento degli obiettivi assegnati, del resto, costituiscono informazioni essenziali per il controllo di gestione e per il sistema di valutazione delle risorse umane nell’ottica di premialità.

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

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

Per un maggiore livello di dettaglio è possibile visionare nella sezione «amministrazione trasparente» il sistema di misurazione e valutazione dell’ente dove sono riportati in modo analitico ed esemplificativo gli obiettivi dell’ente:

<https://www.as.camcom.it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione>

Di seguito si propone lo schema di cruscotto adottato da parte della Camera di Commercio di Arezzo-Siena al fine di Misurare e Valutare la performance a livello di Ente e di Area.

**Cruscotto di Ente**

	Prospettiva di Performance	anno 1		anno 2		anno 3		Settori coinvolti
		target	peso	target	peso	target	peso	
1	<b>Obiettivo strategico</b>							
	<b>Valenza Informativa</b> <b>indicatore</b>							
2	<b>Obiettivo strategico</b>							
	<b>Valenza Informativa</b> <b>indicatore</b>							

**Cruscotto di Area**

	Area Strategica		anno 1	
	Responsabile			
	Prospettiva di Performance		target	peso
1	<b>Obiettivo strategico</b>			
	<b>Valenza Informativa</b>	<b>indicatore</b>		
	<b>Valenza Informativa</b>	<b>indicatore</b>		

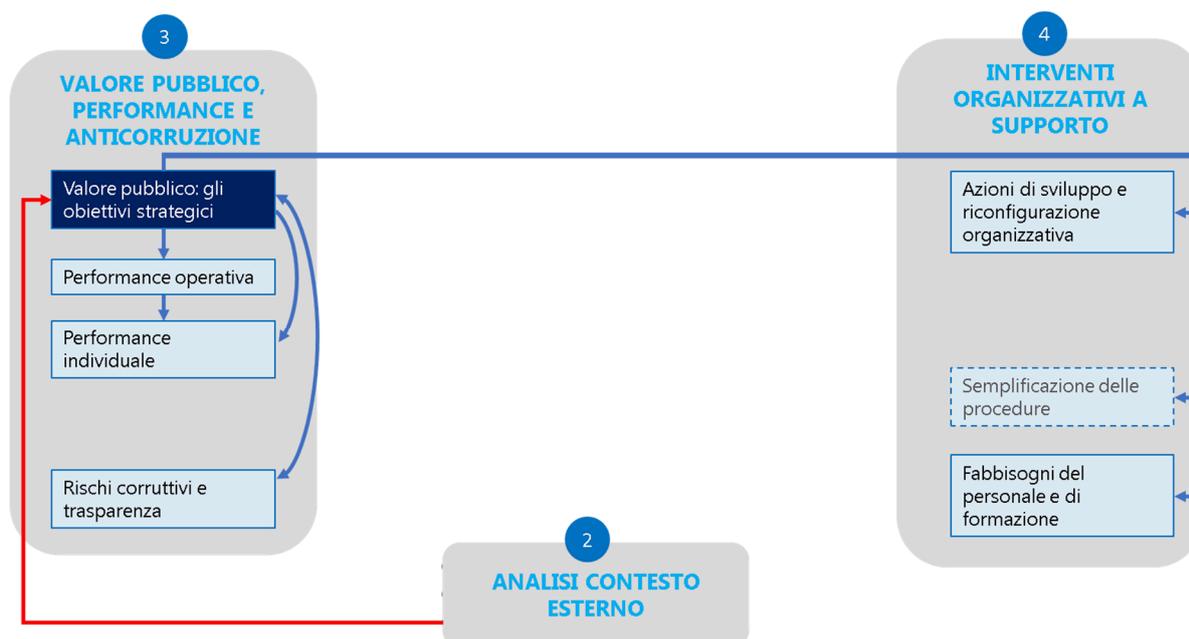
Gli indicatori che misurano il raggiungimento dell'obiettivo strategico possono essere afferenti a diverse dimensioni della performance, caratterizzandosi per **molteplicità** e **multidimensionalità**. Ciò significa che ogni obiettivo strategico può essere misurato da più indicatori e che possono coprire le diverse tipologie (efficacia, efficienza, impatto, ecc.).

A tal proposito, si riporta la tassonomia delle dimensioni della performance, mutuata dalla classificazione effettuata dal Dipartimento della Funzione pubblica nelle Linee guida n.2 sul Sistema di misurazione e valutazione della performance:

### Dimensioni della performance degli indicatori

<b>Stato delle risorse</b>	Input	quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico- finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.)
<b>Attività / Risultato</b>	Output	forniscono elementi conoscitivi circa l'ammontare di prodotti/servizi erogati in termini quantitativi (es.: n. pratiche, certificati, ore di formazione, voucher concessi, ecc.) ovvero in termini di completamento di una determinata attività che viene reputata strategica da parte dell'ente (es.: realizzazione o completamento di una certa azione in una certa data)
<b>Efficienza</b>	Output vs Risorse	capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile
<b>Efficacia (quantitativa)</b>	Output vs Obiettivi	capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti agli obiettivi predefiniti
<b>Qualità (efficacia qualitativa)</b>	Attributi output	<b>erogata</b> → fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso <b>percepita</b> → qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione ( <i>customer satisfaction</i> )
<b>Impatto (outcome)</b>	Effetti su stakeholder vs obiettivi	ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder

#### 4.3.1 Valore pubblico: gli obiettivi strategici



L'Ente ha tra i propri obiettivi prioritari quello di porsi a fianco delle imprese operando come amministrazione snella, facilmente raggiungibile, non burocratica, dotata di archivi efficienti ed aggiornati. Si individuano alcuni obiettivi strategici che traducono questo indirizzo programmatico in azioni e servizi misurabili. In primo luogo il rafforzamento del rispetto dei tempi di evasione delle pratiche del Registro Imprese entro 5 giorni, prevedendo il mantenimento della quota del 95% sul totale, che migliora notevolmente il dato nazionale pari all'86% e quello regionale pari al 89%. Si prevede poi una media di 2,5 giorni per la lavorazione delle stesse pratiche al netto delle sospensioni, contro una media nazionale di 3,86 ed una regionale di 3,13. Infine si proseguirà nella rilevazione di customer satisfaction puntando ad un grado di soddisfazione con punteggio medio tra 3,6 e 5.

Imprese, Territorio e Consumatori				
1. Verso una P.A. semplice, digitale ed efficiente	valori 2021*	2023	2024	2025
Pratiche evase entro 5 gg / totale pratiche telematiche (PIRA)	95%	95%	95%	95%
Media dei tempi di lavorazione e sospensione pratiche telematiche al netto delle sospensioni (PIRA)	1,6	2,5	2,5	2,4
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	4,39	grado di soddisfazione medio 3,6/5	grado di soddisfazione medio 3,7/5	grado di soddisfazione medio 3,8/5

L'Ente, attraverso l'area di regolazione del mercato, ha la missione di creare un ambiente economico sano e rispettoso delle regole, con un grado significativo di coesione interna. Vengono individuati alcuni obiettivi particolarmente significativi e pertanto strategici. In primo luogo la facilitazione del rinnovo dei marchi registrati, a tutela delle tipicità del territorio. Inoltre viene dato rilievo all'incremento delle ordinanze emesse, come presidio della legalità tra gli operatori economici. Saranno realizzate le attività concordate all'interno del protocollo volontario MISE-Unioncamere al fine di verificare e promuovere la regolarità dei prodotti commercializzati.

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

Infine si proseguirà nella rilevazione di customer satisfaction puntando ad un grado di soddisfazione con punteggio medio tra 3,6 e 5.

Imprese, Territorio e Consumatori				
2. Per un sistema coeso, trasparente e sostenibile	valori 2021	2023	2024	2025
Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza reperibili	100%	100%	100%	100%
Ordinanze ingiunzione emesse/ordinanze ingiunzione previste nel report	da attivare	95%	95%	95%
Realizzazione programma di vigilanza e controllo su strumenti di misura titolari metrici e centri tecnici tachigrafi digitali e analogici: n. di ispezioni realizzate/ n. ispezioni pianificate (PIRA)	da attivare	100%	100%	100%
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	4,77	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5

La digitalizzazione e l'internazionalizzazione delle imprese rappresentano una delle frontiere fondamentali individuate dal D.Lgs 219/2016 di riforma del sistema camerale e di ridefinizione delle sue competenze. Si tratta pertanto di consolidare i promettenti risultati ottenuti dalle progettualità avviate sull'argomento. Per quanto riguarda il punto impresa digitale il 2023 sarà testimone dell'inizio di una nuova progettualità rispetto agli anni precedenti, prevedendo comunque l'utilizzo del 95% delle risorse stanziare per tali progetti nel preventivo 2023. La programmazione in materia di internazionalizzazione si prefigge di utilizzare almeno il 95% delle risorse stanziare. Le attività saranno oggetto di rilevazione di customer satisfaction con l'obiettivo di riportare un gradimento con punteggio medio tra 3,6 e 5.

3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate	valori 2021*	2023	2024	2025
Operatività PID ed espletamento Bando di agevolazione: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	da attivare	95%	95%	95%
Utilizzo risorse stanziare in tema di internazionalizzazione per bandi rivolti alle imprese: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	44%	95%	95%	95%
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	4,5	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5

La promozione del turismo e la valorizzazione del patrimonio culturale costituiscono competenze fondamentali sancite dalla riforma del sistema camerale. Nello specifico ci si prefigge l'obiettivo di utilizzo delle risorse pari al 95%. Anche in questo caso si procederà ad indagini di customer satisfaction con l'obiettivo di raggiungere un gradimento con punteggio medio tra 3,6 e 5.

4. Un territorio attrattivo ed integrato	valori 2021*	2023	2024	2025
Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo in partnership con Enti locali ed altri soggetti: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	54%	95%	95%	95%
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	4,5	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5

L'attenzione ai giovani, quale bacino di nuove iniziative e di energie professionali innovative per il sistema economico, è un altro dei grandi temi sottolineati dalla riforma.

Tra i Progetti Pilota dell'Ente camerale per l'anno 2023 è in programma il "Progetto Certificazione delle Competenze" in collaborazione con Unioncamere, Dintec, Finmeccanica e le Reti delle scuole nei settori Turismo, Meccatronica e Moda. A valle delle esperienze in PCTO, gli studenti che hanno concluso positivamente le 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. Si prevede il coinvolgimento di almeno 3 Istituti scolastici.

Saranno poi attivate 10 iniziative sulle tematiche dell'orientamento al lavoro anche in modalità webinar, per raggiungere un numero sempre crescente di giovani studenti.

Ogni attività sarà sottoposta ad indagine di customer satisfaction con l'obiettivo di ottenere un gradimento con punteggio compreso tra 3,6 e 5.

Imprese, Territorio e Consumatori				
5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo	valori 2021	2023	2024	2025
Certificazione delle competenze acquisite dagli studenti a valle di percorsi di PCTO co-progettati da scuole, imprese e Unioncamere: n. scuole coinvolte (PIRA)	da attivare	3	3	3
Organizzare una serie di INIZIATIVE/INCONTRI/SEMINARI (anche in modalità webinar) dove presentare tematiche di alto interesse per il mondo scolastico	da attivare	10	10	10
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	4,65	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5	grado di soddisfazione medio 3,6/5

L'ottimizzazione organizzativa e gestionale è un macro obiettivo trasversale che rappresenta la condizione del raggiungimento degli obiettivi specifici. Non si può infatti ambire ad essere un'amministrazione dalla parte delle imprese ed un Ente facilitatore dello sviluppo senza una struttura interna che persegua obiettivi di efficientamento.

Tale attitudine è rilevante sotto vari profili: influenza le modalità di fornitura del servizio e la conseguente soddisfazione dell'utente, libera risorse da destinare ad iniziative di promozione dell'economia del territorio e permette la gestione della struttura e del personale nel rispetto della normativa vigente. In primo ci si prefigge il consolidamento dei tempi di pagamento delle fatture entro il limite legale dei 30 giorni e l'esito positivo del controllo della certificazione di qualità della sede di Arezzo. Per

l'efficientamento della struttura organizzativa e la capacità dell'ente di dimensionarsi correttamente rispetto alla domanda di servizi espressa ogni mille imprese ci si prefigge l'obiettivo di non superare le 1,4 unità di personale ogni 1.000 imprese. Infine fanno parte di tale obiettivo gli indicatori riguardanti il Piano Anticorruzione dell'Ente camerale, come corretto collegamento tra obiettivi di performance e compliance normativa. In particolare sono stati inseriti alcuni indicatori condivisi direttamente da ANAC che il 16 novembre 2022 ha emesso il nuovo PNA 2022.

6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	valori 2021*	2023	2024	2025
Consolidamento tempi di pagamento fatture: data pagamento - data protocollo in entrata (PIRA)	12,19	< 30	< 30	< 30
Esito controlli per Certificazione Qualità sede di Arezzo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Unità personale al 31/12/2022*1.000/imprese attive al 31/12/2022 (comprese unità locali) (PIRA)	1,11	< 1,4	< 1,4	< 1,4
Risultato dell'Attestazione della trasparenza	da attivare	≥ 70	≥ 70	≥ 70
Monitoraggio semestrale Registro degli accessi civici e documentali ex Legge 241/90	da attivare	2	2	2
Report di monitoraggio dei rinnovi, proroghe e delle varianti ai contratti pluriennali vigenti all'1.01.2023	da attivare	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
Monitoraggio del Piano Anticorruzione	30/06/2021	30/06/2023	30/06/2024	30/06/2025
Relazione finale Piano Anticorruzione	31/12/2021	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
Corso di formazione in materia di anticorruzione e codice di comportamento su piattaforma certificata per la totalità dei dipendenti in servizio effettivo presso l'Ente	da attivare	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025

Per ciò che riguarda l'obiettivo strategico "Innovazione e crescita" si prevede la realizzazione degli obiettivi individuati nel Piano Triennale delle azioni positive 2022-2024 volto a favorire il benessere organizzativo e le pari opportunità tra uomo e donna, anche tramite la realizzazione di un piano formativo che coinvolga tutto il personale. Si continuerà a monitorare la soddisfazione degli utenti che fanno uso del sito camerale.

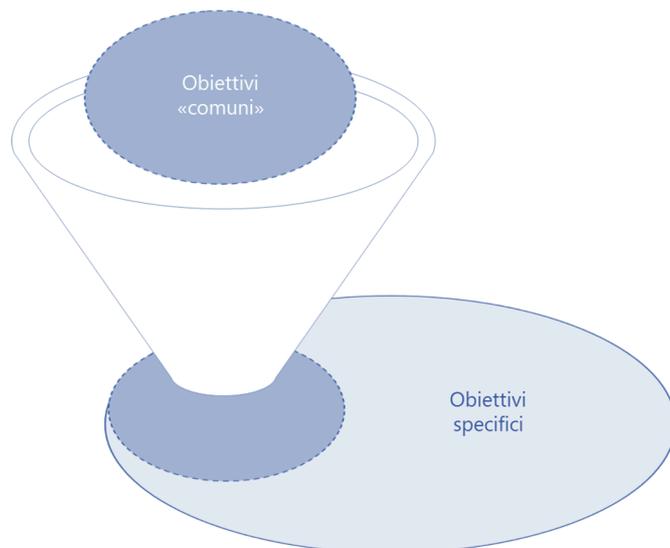
Innovazione e Crescita				
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	valori 2021*	2023	2024	2025
CUG: Realizzazione obiettivi/azioni individuati nel Piano Triennale 2022-2024	80%	1	1	1
Ore formazione procapite anche mediante il ricorso a modalità alternativa	10	24	24	24
Aggiornamento del Codice di Comportamento dell'Ente sulle tematiche del risparmio energetico	da attivare	30/06/2023	-	-
Livello di soddisfazione del sito camerale	3,2	≥ Buono	> Buono	> Buono

Sul versante economico-finanziario si continueranno a monitorare le riscossioni spontanee del Diritto Annuale da parte delle imprese iscritte, che dovranno superare il 65% del diritto dovuto.

Economico-Finanziaria				
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale	valori 2021	2023	2024	2025
Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale	72,90%	> 65%	> 65%	> 65%
Equilibrio strutturale	10,01%	≥ 7%	≥ 7,2%	≥ 7,2%
Indice di liquidità	357,7%	≥ 300%	≥ 300%	≥ 300%
Capacità di generare proventi	7,17	≥ 5	≥ 5	≥ 5

Sono presenti in questa sezione dell'Albero della Performance gli obiettivi cosiddetti "COMUNI", introdotti di concerto con Unioncamere da parte di tutte le Camere di Commercio a livello nazionale e facenti parte del set di indicatori del benchmark intercamerale: equilibrio strutturale, indice di liquidità e capacità di generare proventi.

## Obiettivi comuni e specifici



Nell'ambito dell'attuazione del programma pluriennale di Unioncamere durante la riunione del 20 gennaio 2022 l'Ufficio di presidenza dell'Unioncamere ha individuato gli obiettivi di sistema per i Segretari generali ed insieme a loro anche ai dirigenti delle Camere di Commercio in linea con quanto previsto dal contratto degli Enti locali sottoscritto il 17 dicembre 2020, laddove all'art. 30 "Differenziazione e variabilità della retribuzione di risultato" prevede, espressamente per le Camere di Commercio, che una parte della retribuzione di risultato possa essere individuata e misurata anche sulla base di indirizzi nazionali per tutto il sistema camerale.

L'ufficio di Presidenza di Unioncamere nazionale ha così individuato quattro macro-obiettivi che riguardano i suddetti settori:

- transizione digitale
- transizione burocratica e la semplificazione
- sostegno allo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese
- la garanzia della salute gestionale e della sostenibilità economica dell'Ente

Rispetto a tali obiettivi, gli impegni delle Camere sono:

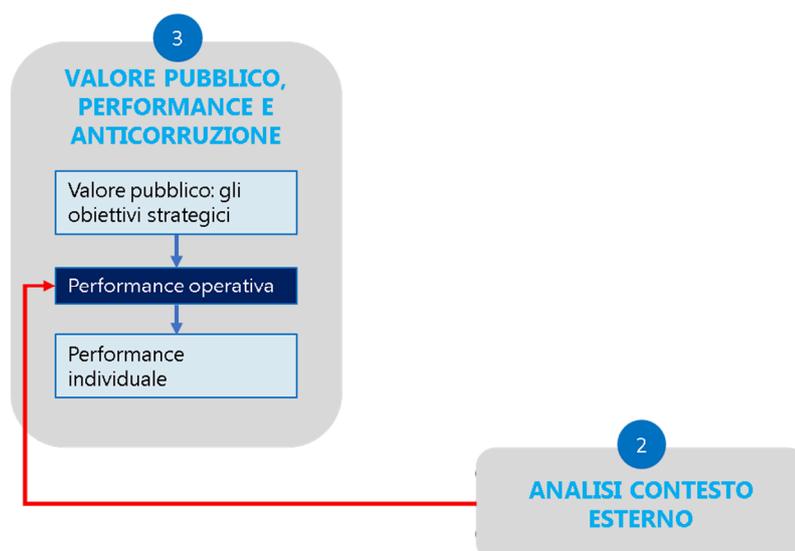
1. recepire nella propria programmazione gli obiettivi comuni;
2. definire, d'intesa con l'Oiv, i target (valori attesi) degli indicatori (kpi)
3. cooperare con Unioncamere fornendo dati ed informazioni sul grado di raggiungimento annuale degli obiettivi e sull'effetto venutosi a determinare nel settore di riferimento, grazie all'impegno camerale, nel biennio/triennio successivo.

La programmazione dell'Ente e gli obiettivi pianificati per l'anno 2022 contengono già gli obiettivi comuni individuati.

Di seguito si riporta abstract del documento trasmesso da Unioncamere a tutte le Camere di Commercio:

OBIETTIVI COMUNI	FINALITA'	IMPATTO
FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE	Favorire lo sviluppo delle competenze digitali delle PMI nonché la conoscenza delle nuove tecnologie, attraverso servizi di info-formazione e attività di assistenza, prevedendo anche l'ampliamento dell'offerta mediante iniziative su temi ad alto potenziale, in particolare sulle key enabling technologies (KET) come ad esempio l'intelligenza artificiale (IA) e la cybersecurity.	Accrescimento della maturità digitale delle imprese del territorio supportate dal PID
FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE	Estendere il numero dei Comuni aderenti al SUAP; potenziare gli strumenti del Fascicolo Informatico di impresa (nell'ottica del principio once-only) e del Cassetto digitale; porre in atto un'importante operazione di pulizia e riqualificazione del DB del Registro imprese	Riduzione oneri da burocrazia a carico delle imprese
SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	Supportare le PMI del territorio per avviare o consolidarne la presenza all'estero attraverso attività di informazione, orientamento ai mercati e assistenza specialistica (piani per export, analisi di mercato, etc.); obiettivo da perseguire anche mediante il ripensamento dei servizi per l'estero, ossia digitalizzando l'offerta degli stessi e, al contempo, definendone di nuovi	Accrescimento del valore delle esportazioni delle imprese del territorio supportate
GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA DELL'ENTE	Consolidare la salute economica, per poter riversare risorse nei territori di riferimento e garantire servizi di qualità	Rafforzamento della sostenibilità economicofinanziaria degli enti camerali

#### 4.3.2 Performance operativa



Gli obiettivi operativi costituiscono un traguardo che l'organizzazione o l'unità organizzativa si prefigge di raggiungere nel corso dell'anno per realizzare con successo gli indirizzi programmatici.

Partendo dagli obiettivi strategici, dunque, l'ente ha individuato gli obiettivi per l'esercizio 2023, delineando i risultati attesi attraverso opportuni set di indicatori e relativi *target*.

Gli obiettivi annuali riguardano, quindi, gli step operativi strumentali da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell’obiettivo triennale cui si riferiscono e, per la loro natura, sono più immediatamente collegabili con la performance delle singole unità organizzative (Aree, Settori/Servizi) in cui la CCIAA è articolata e organizzata. Taluni di questi obiettivi operativi possono coinvolgere l’amministrazione nel suo complesso, connotandosi come “trasversali”, altri invece riguardano ben identificati plessi organizzativi.

Nell’allegato 1 gli obiettivi della Camera di Commercio di Arezzo-Siena per l’anno 2023.

### 4.3.3 Pari opportunità



Il tema delle pari opportunità costituisce un elemento di fondamentale importanza nell’ottica dello sviluppo delle risorse umane, destinato all’incremento delle performance di qualsiasi tipo di organizzazione e ancor più nelle pubbliche amministrazioni, dove si caratterizza come elemento trasversale per il perseguimento della missione e dei valori che guidano le attività ed i processi decisionali, sia di carattere strategico che operativo (Delibera Civit n. 22/2011).

Le amministrazioni pubbliche, infatti, sono tenute, come disposto dal Codice delle pari opportunità (D.Lgs. n. 198/2006) e dal D.Lgs. n. 165/2001, ad adottare il Piano Triennale delle azioni positive per assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.

La “Direttiva sulle misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche”, emanata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per la Funzione Pubblica, del 23 maggio 2007, individua le linee di azione a cui si devono attenere le amministrazioni pubbliche per la promozione ed attuazione concreta del principio delle pari opportunità e della valorizzazione delle differenze nelle politiche del personale.

La predisposizione di un Piano per le azioni positive richiede da un lato l’implementazione di specifiche azioni di intervento sotto il profilo dell’organizzazione del lavoro, delle politiche di reclutamento e gestione del personale e della formazione e cultura organizzativa; dall’altro lato lo sviluppo, nell’ambito del processo di pianificazione degli obiettivi, delle dimensioni delle pari opportunità, attraverso l’individuazione di precisi indicatori sia in una prospettiva interna (input) che in una esterna (outcome).

Si allega (allegato 2) il Piano delle Azioni positive della Camera di Commercio di Arezzo-Siena 2022-2024.

#### 4.3.4 Performance individuale



La Camera di Commercio di Arezzo-Siena promuove il merito ed il miglioramento della performance individuale, anche attraverso l'utilizzo dei sistemi premianti selettivi, evitando la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi collegati alla performance in assenza di verifiche ed attestazioni sui sistemi di valutazione utilizzati.

La misurazione e la valutazione da parte della dirigenza della performance individuale del personale sono effettuate sulla base della seguente metodologia e sono collegate a:

- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali → valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi (cioè dei risultati realizzati);
- qualità della prestazione individuale, ossia alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi → valutazione della qualità della prestazione individuale.

La valutazione annuale delle prestazioni dei dipendenti è un processo che rientra nella responsabilità del Segretario Generale e dei dirigenti di Area.

L'attribuzione dei compensi diretti ad incentivare la produttività è strettamente correlata ad un suo effettivo incremento ed al miglioramento quali-quantitativo dei servizi, da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa. Il pagamento di detti compensi avviene solo a conclusione del periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti dall'attività di programmazione della Camera di Commercio di Arezzo-Siena.

Il sistema di incentivazione del personale camerale, pertanto, si basa sulla produttività su base annua, composta di due meccanismi valutativi:

A. il primo incide per il 50% del punteggio teorico massimo disponibile e prende in considerazione la qualità complessiva dell'andamento della Camera di Commercio di Arezzo-Siena.

B. il secondo incide per il 50% del punteggio teorico massimo disponibile e prende in considerazione in modo specifico la qualità delle prestazioni del dipendente. Valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi di gruppo e individuali

Gli obiettivi assegnati a singoli dipendenti o a gruppi di dipendenti devono essere:

- sfidanti e tali da determinare un significativo miglioramento della performance e della qualità dei servizi erogati dall'Ente;
- chiari, specifici, concreti, misurabili e raggiungibili;
- proporzionali a ruolo, inquadramento, profilo professionale del dipendente;
- ponderati in rapporto agli altri obiettivi al fine di misurarne i differenti livelli d'importanza/priorità;
- riferiti all'arco temporale di norma gennaio-dicembre di ogni anno;
- proporzionali al periodo/arco temporale entro il quale devono essere raggiunti i risultati attesi;
- conosciuti dal dipendente cui vengono assegnati.

Gli obiettivi generali fissati a livello di Ente e gli obiettivi specifici determinati per ciascuna Area sono assegnati ai responsabili delle varie unità operative – Servizi e Unità Operative (U.O.) – e successivamente alle singole unità di personale delle varie U.O. entro il mese di febbraio di ogni anno. Per ogni obiettivo vengono attribuiti uno o più indicatori di performance di tipo numerico e/o di efficienza ed i relativi target di risultato da raggiungere. Il peso è stabilito al momento dell’assegnazione degli obiettivi, anche con riferimento ai pesi attribuiti agli obiettivi dei dirigenti.

In particolare, tale indicatore è stabilito dal Dirigente competente.

Gli obiettivi generali fissati a livello di Ente e gli obiettivi specifici determinati per ciascuna Area sono assegnati ai responsabili delle varie unità operative – Servizi e Unità Operative (U.O.) – e successivamente alle singole unità di personale delle varie U.O. entro il mese di febbraio di ogni anno. Per ogni obiettivo vengono attribuiti uno o più indicatori di performance di tipo numerico e/o di efficienza ed i relativi target di risultato da raggiungere.

Gli obiettivi generali a livello di Ente e gli obiettivi specifici per ciascun Servizio/U.O. possono essere modificati ed integrati nel corso dell’anno; le modifiche sono illustrate ai dipendenti della struttura, con i quali viene, altresì, verificata l’eventuale esigenza di rivedere anche i programmi di lavoro individuali.

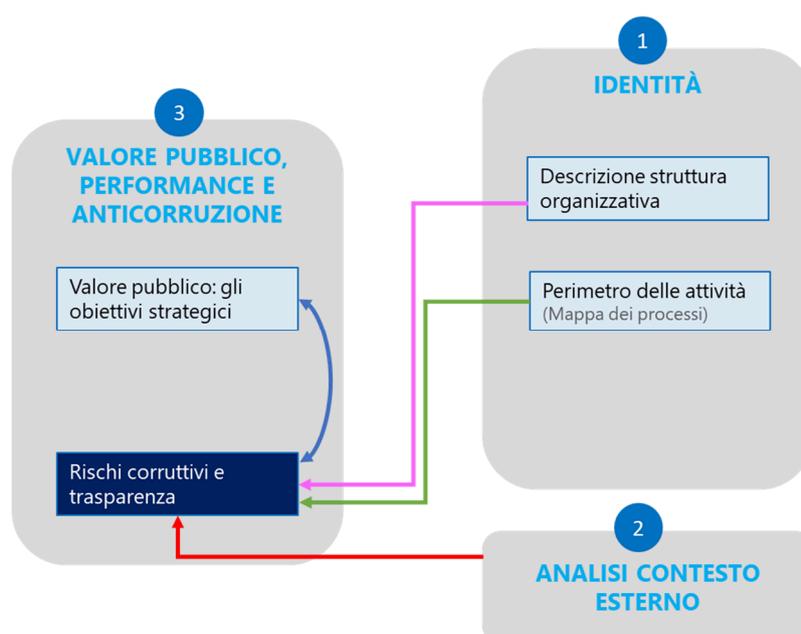
La valutazione dei risultati realizzati è costituita dal prodotto dei seguenti fattori:

1. grado di raggiungimento dell'obiettivo
2. peso attribuito all'obiettivo

Il grado di raggiungimento degli obiettivi (valutazione da 0 – 40 per obiettivi di gruppo, valutazione da 0 a 10 per obiettivi individuali) viene individuato dal controllo interno, sulla base degli indicatori per il raggiungimento dei risultati, che lo trasmette ai dirigenti competenti.

Ogni dirigente determina il grado di raggiungimento degli obiettivi, motivando gli eventuali scostamenti dalle indicazioni del controllo interno, con la supervisione del Segretario Generale.

#### 4.3.5 Rischi corruttivi e trasparenza



Secondo le indicazioni dell’ANAC sulla base delle disposizioni contenute nell’ultimo PNA (Piano Nazionale Anticorruzione 2022, approvato dal Consiglio dell’Anac il 16 novembre 2022 e in attesa del parere dell’apposito Comitato interministeriale e della Conferenza Unificata Stato Regioni Autonomie locali) la

Camera di Arezzo-Siena ha predisposto il PTPCT 2023-2025.

## Il contesto esterno

### FENOMENI DI CRIMINALITÀ ORGANIZZATA IN TOSCANA

Il sesto “Rapporto sui fenomeni corruttivi e di criminalità organizzata in Toscana”, permette di mettere in evidenza il livello di diffusione dell’attività criminale in regione. Dopo alcune considerazioni di carattere generali ci soffermeremo in particolare all’analisi fornita dal rapporto sui fenomeni corruttivi.

Gli episodi del 2021 confermano le specificità territoriali della proiezione criminale delle mafie nazionali e transnazionali nel territorio regionale, ossia la c.d. “variante” toscana. Dall’analisi dei principali episodi intercorsi alcune dinamiche di riproduzione criminale restano prevalenti: (a) una presenza pulviscolare di soggetti e investimenti criminali sul territorio regionale; (b) forme organizzative reticolari e tendenzialmente poco strutturate; (c) una forte vocazione imprenditoriale che si esprime nel mercato piuttosto che nei territori, attraverso attività di riciclaggio e, in maniera più limitata, attraverso imprese mafiosa con sede legale stabile nella regione.

Nonostante la specifica “variante” criminale che caratterizza la Toscana, come già riscontrato ampiamente in altre aree del Centro-Nord nel corso del 2021 sono emersi nuovi elementi che segnalano un elevato rischio rispetto a forme di radicamento organizzativo tradizionale delle mafie nazionali nel contesto regionale, sebbene, al momento, siano state più sporadiche le tracce di una presenza organizzativa stabile;

Dall’events analysis dei principali episodi di proiezione criminale riferibili alla criminalità organizzata avvenuti in Toscana sono emersi 45 casi di proiezione nel corso del 2021. L’analisi della matrice criminale di questi episodi evidenzia l’elevata capacità di penetrazione soprattutto di soggetti riconducibili ad organizzazioni di origine ‘ndranghetista (47% dei casi) tanto nei traffici illeciti su larga scala che interessano il territorio regionale (es. narcotraffico), quanto nell’economia legale. Per numerosità dei casi seguono gli episodi con matrice mista e straniera (26%), camorristica (19%), siciliana (3%) e altre (5%).

### FENOMENI CORRUTTIVI

L’analisi condotta sui fenomeni corruttivi in Toscana per l’anno 2021 rivela diversi fattori di criticità legati alle fasi dell’emergenza sanitaria da Covid-19, e alle ricadute negative a livello socio-economico della stessa. Lo studio delle dinamiche evolutive dei fenomeni corruttivi si è avvalso di tre principali base dati: 1) statistiche giudiziarie; 2) lanci stampa dell’ANSA come raccolti e codificati secondo il progetto C.E.C.O.; 3) rassegna stampa regionale e fonti giudiziarie quando disponibili.

Rispetto alle statistiche giudiziarie del Distretto toscano, emergono alcuni andamenti di interesse in riferimento ai delitti contro la pubblicazione amministrazione.

Una complessiva, seppur limitata, diminuzione delle iscrizioni di procedimenti per questi delitti rispetto all’anno precedente, da 3777 nel 2020 a 3659 nel 2021 (-3%), con, nello specifico: (a) una diminuzione dei procedimenti per peculato (106 proc., -39% rispetto al 2020);

(b) un aumento dei procedimenti per il reato di concussione (17 proc., +31%); (c) un calo contenuto nel numero di procedimenti per corruzione (67 proc., -4%);

Un posizionamento della Toscana all’11° posto su scala nazionale per reati contro la P.A. per 100 mila abitanti (8,67), con un valore al di sotto della media nazionale registrata nello stesso anno (10,03). Anche per i reati di concussione e corruzione, il dato toscano è al di sotto della media nazionale (rispettivamente 0,35 e 1,73 per 100mila ab.), mentre per il reato di peculato la Toscana risulta essere la 2° regione in Italia,

dopo il Molise, e prima delle regioni del Centro-Sud (3,60 rispetto a una media nazionale di 1,82).

Dall'analisi ad ampio spettro su più di 470 eventi di potenziale e presunta corruzione emersi su scala nazionale, come codificati dal progetto C.E.C.O., è stato possibile tracciare alcune linee di tendenza evolutiva rispetto ai fenomeni corruttivi in Toscana, in particolare:

- sono 39 gli episodi di potenziale corruzione rilevati nel territorio toscano (circa 8% del totale nazionale, +143% rispetto al 2020);
- sono quintuplicati gli episodi di corruzione generica, essendo passati dai 5 del 2020 ai 26 del 2021 e rappresentando circa il 67% dei casi emersi in regione. Restano stabili i casi di presunta concussione rilevati (3). Anche nel caso toscano, nonostante la limitata numerosità degli episodi emersi, si segnala un incremento significativo delle vicende che hanno per oggetto la turbativa d'asta con 6 casi nel 2021 (15% del totale), pari alla somma dei due anni precedenti.

**Si registra un aumento significativo di episodi nell'attività contrattuale pubblica, confermandosi l'area più sensibile al rischio corruzione.** Nel 2021, sono 19 gli episodi di potenziale corruzione emersi in questo settore (48% del totale dei casi), raddoppiati rispetto ai 9 dell'anno precedente – con un'incidenza maggiore del settore degli appalti per opere pubbliche. Si segnalano anche 6 casi nel settore delle verifiche (15%), il più alto nel triennio considerato, 3 nella sanità (7,5% dei casi) e 3 nel governo del territorio (7,5% dei casi).

Nel 2021 nel caso toscano gli imprenditori dominano la scena quali attori privati, presenti in 19 casi, in aumento sia in termini assoluti che percentuali (presenti nel 48,7% dei casi). In ben 9 casi – rispetto ai 2 dell'anno precedente – sono presenti liberi professionisti (23%), si dimezzano i casi con la presenza di cittadini, mentre in 2 casi sono

emerse evidenze di presenze mafiose o criminali nei reticoli corruttivi (2,5%). Numerose vicende emerse in questi sei anni indicano lo slittamento del "baricentro" negoziale degli scambi occulti a favore di attori privati, professionisti e imprenditori.

Nel 2021 sono 22 i casi di attori politici coinvolti in eventi di potenziale corruzione (circa il 56% dei casi), in crescita rispetto agli anni passati (6 casi nel 2020). Con una maggiore frequenza gli episodi hanno visto il coinvolgimento di funzionari e dipendenti pubblici, con un totale di 31 casi se si sommano a questi le figure dei manager pubblici e dei soggetti nominati in enti pubblici (80%). Seppur limitate nella numerosità, emerge il coinvolgimento nel 12,8% dei casi di medici del SSN, nel 10,2% di docenti universitari e nel 7,7% di magistrati.

L'analisi in profondità sugli episodi di potenziale corruzione ritenuti più rilevanti a partire dallo studio della rassegna stampa e delle fonti giudiziarie quando disponibili, ha permesso di delineare ulteriori dinamiche evolutive dei fenomeni di corruzione in Toscana:

Su 68 episodi analizzati negli ultimi sei anni), emerge come il 29,4% delle vicende emerse presenti i tratti tipici della corruzione sistemica, perché caratterizzati da un numero ampio di attori coinvolti e un elevato radicamento dei corrispondenti meccanismi di regolazione delle pratiche occulte. Nel 48,5% dei casi si tratta di corruzione "consuetudinaria", ossia praticata regolarmente entro ambiti più circoscritti di attività politico-amministrativa, tra un numero limitato di attori che trovano nella reiterazione dei contatti l'opportunità di maturare stabili relazioni fiduciarie. In circa 1/3 dei casi (24)

si sono invece rilevati forme di corruzione occasionale frutto dell'incontro tra potenziali corrotti e corruttori.

Il settore degli appalti, come prevedibile, si conferma tra le aree più "sensibili" al rischio corruzione nel territorio toscano negli ultimi

sei anni con 30 casi, poco meno del 40% di quelli mappati. Seguono controlli (11 vicende), concessioni (6), sicurezza (5), concorsi pubblici (4), quindi una pluralità di altri ambiti specifici di intervento pubblico.

Negli ultimi sei anni, circa la metà degli episodi sono emersi nella provincia di Firenze (28 in totale, circa 5 casi ogni anno). Il numero maggiore di casi rispecchia il maggior numero e rilievo istituzionale degli enti pubblici operanti in quel territorio, che si traduce in un incremento del personale e delle risorse, dunque anche delle occasioni per il manifestarsi di potenziali distorsioni. Arezzo e Pisa contano un numero più

esiguo di casi (2-3), circa uno ogni 2-3 anni, mentre tutte le altre province toscane ospitano mediamente 5-8 casi nei sei anni considerati, una media di circa un caso l'anno.

Sotto un profilo più qualitativo, le evidenze raccolte rivelano un processo di consolidamento dei network illegali, che dimostrano spesso un'elevata capacità adattiva e resilienza sia rispetto all'incertezza ed all'instabilità legate al possibile rischio di inadempimento o mancato rispetto delle "regole" non scritte che disciplinano gli scambi corruttivi, sia rispetto alla minaccia esterna rappresentata da un disvelamento da parte delle autorità di contrasto.

Dagli episodi analizzati, viene confermato un coinvolgimento "sistemico" di una gamma estesa di soggetti. Affiorano spesso negli eventi reticoli ampi e solidamente strutturati di relazioni, sviluppatesi lungo un esteso arco temporale. Una delle regole informali più frequentemente applicate vede l'applicazione di una "tariffa" prevedibile o di percentuale fissa, mutevole a seconda del tipo di appalto o di ente pubblico interessato, utile a calcolare automaticamente la tangente, di solito oscillante tra il 5 e il 10 per cento nel caso degli appalti, in alcune vicende anche superiore.

Emergono casi di conversione della contropartita richiesta agli imprenditori da soggetti che ricoprono incarichi politici, interessati al consenso elettorale, in richieste di assunzione di personale da loro segnalato,

ovvero nella concessione di altri tipi di beneficio selettivo a privati da loro indicati. Si determina così una "triangolazione di scambio", ossia una trasmissione unidirezionale di contropartite diverse, in alcuni casi impalpabili o distanziate nel tempo.

Il ruolo che si ritagliano gli attori pubblici – spesso figure tecniche, dirigenti, componenti delle commissioni aggiudicatrici – è quello di non interferire, oppure di trasmettere informazioni confidenziali o di fornire servizi di "protezione". Nel 2021, in 24 casi sui 39 raccolti dalla rassegna stampa regionale, gli attori pubblici sono semplicemente destinatari di risorse, in 3 assicurano anche la garanzia del silenzio, in 2 casi gli attori pubblici si fanno garanti della carriera o della regolarità degli scambi occulti.

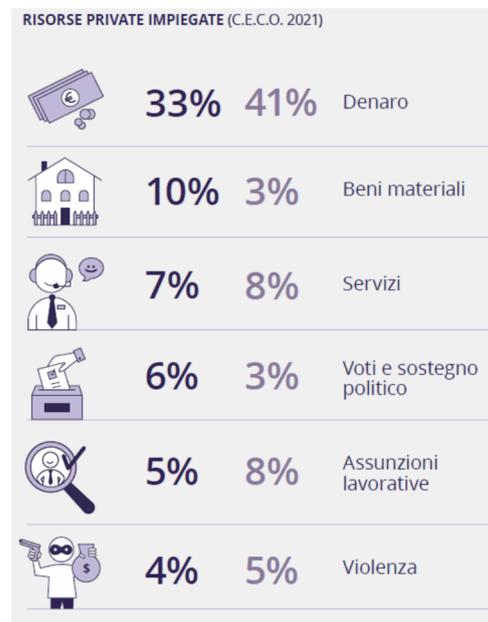
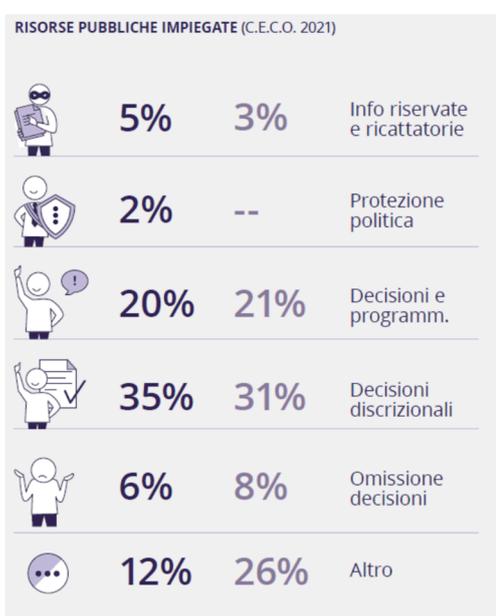
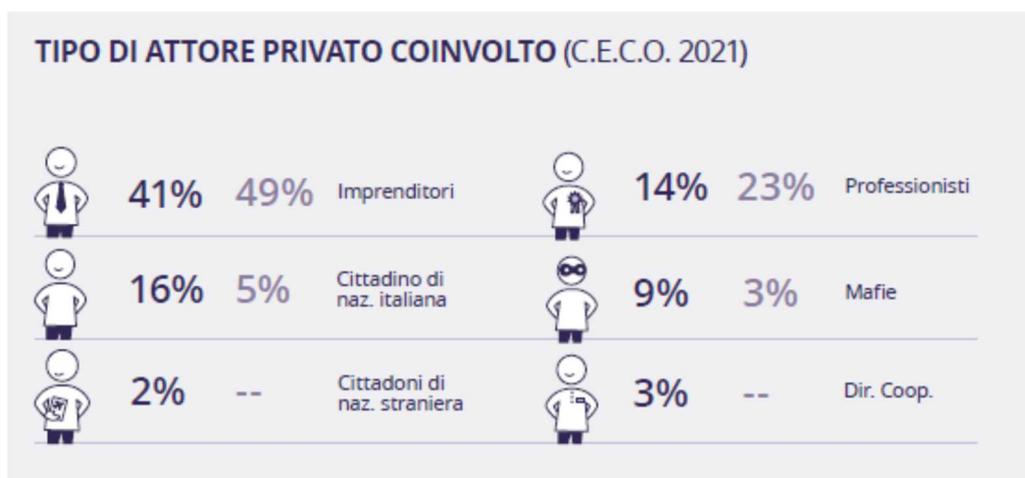
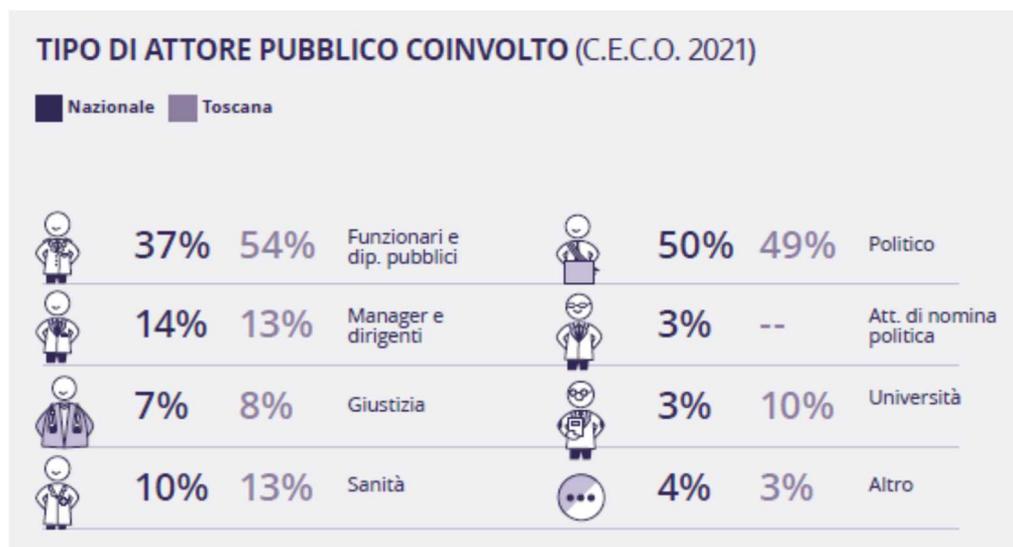
Un altro indicatore del peso crescente degli attori privati nei circuiti della corruzione è rappresentato da una presenza frequente di figure professionali con competenze tecniche che spaziano in ambito giuridico-notarile, contabile-finanziario, ingegneristico-architettonico, etc. - quali soggetti con un ruolo cruciale, in alcuni casi decisivo per la realizzazione degli scambi occulti.

Secondo l'analisi dei fattori di rischio, è necessario porre particolare attenzione all'affluire delle risorse provenienti dal PNRR: su scala ancora più ampia, e in un arco temporale più esteso, si andranno a ripresentare le medesime condizioni di "emergenza istituzionalizzata", dell'ultimo biennio, legate in particolare all'esigenza di completare la realizzazione dei progetti, opere e investimenti, rendicontandone le spese.

In questo scenario, i gruppi criminali possono giocare ruoli diversi, sia come diretti beneficiari dei finanziamenti, mediante emissari diretti o imprese colluse, sia in qualità di garanti "regolatori" di reti di

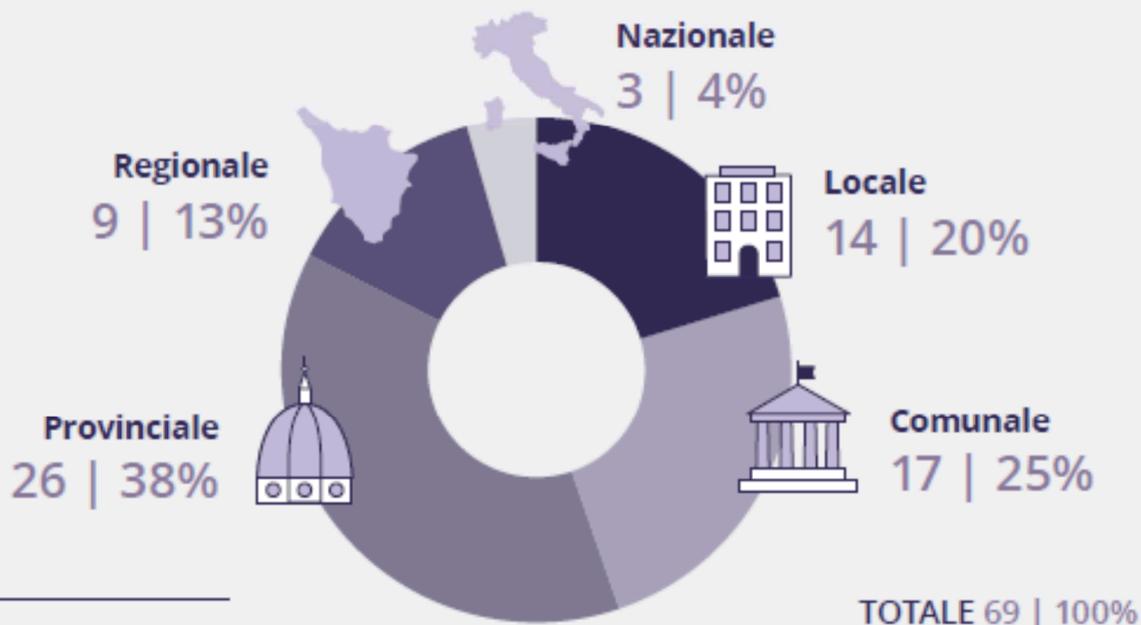


scambi e relazioni occulte tra i “colletti bianchi” accompagneranno lo sviluppo di meccanismi corruttivi nell’attuazione dei progetti.



## LIVELLO TERRITORIALE INTERESSATO DAGLI EVENTI DI POTENZIALE CORRUZIONE MAPPATI IN TOSCANA

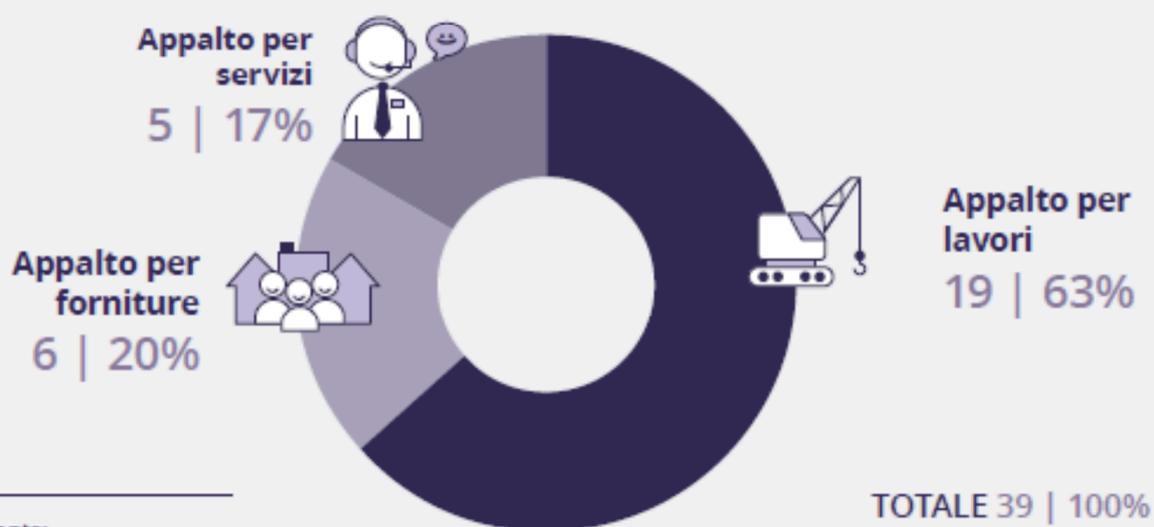
(ANNI 2016-2021)



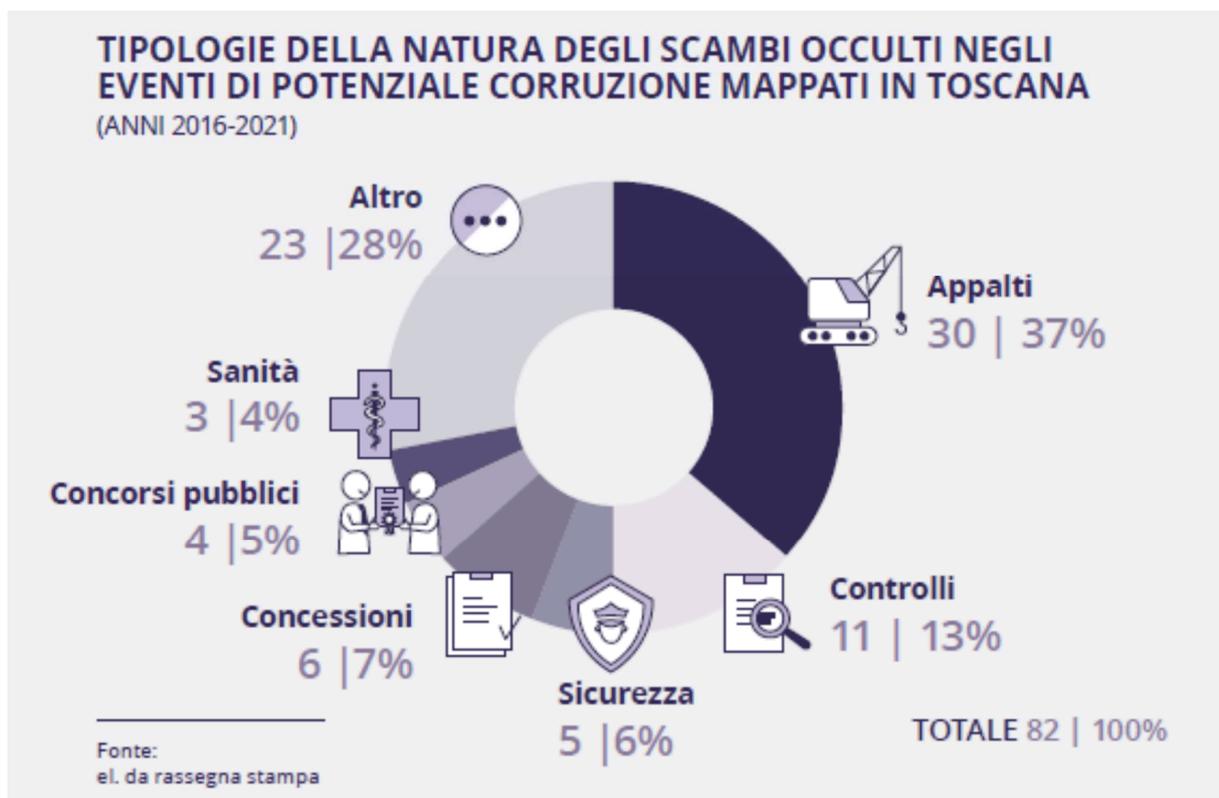
Fonte:  
el. da rassegna stampa

## TIPI DI APPALTO NEGLI EVENTI DI POTENZIALE CORRUZIONE MAPPATI IN TOSCANA

(ANNI 2016-2021)



Fonte:  
el. da rassegna stampa



## PER MITIGARE IL RISCHIO NEGLI APPALTI: Verso una prevenzione sostanziale della corruzione

1. **trasparenza integrale** di ogni spesa e acquisto pubblico
2. **digitalizzazione** e conseguente accelerazione delle procedure, senza rinunciare a competizione e controllo
3. **rafforzamento dei controlli successivi** sulla qualità finale di lavori, servizi e prestazioni
4. **rafforzamento ed estensione degli strumenti di prevenzione diffusa e controllo sociale** degli abusi di potere, come consultazione, monitoraggio e accesso civico
5. **valorizzazione ed estensione di "buone pratiche"**, tra cui la vigilanza collaborativa con ANAC, i patti di integrità 2.0, codici di condotta specifici per operatori del settore
6. **formazione etica del personale pubblico**
7. **iniezione di competenze professionali tecniche** (ingegneri, informatici, statistici, economisti, aziendalisti, etc.)
8. introduzione e valorizzazione di **strumenti di alert e red-flags** che evidenzino potenziali anomalie in singole procedure, processi decisionali o settori di intervento, orientando controlli mirati
9. istituire canali di segnalazione riservata ("**whistleblowing**") di potenziali anomalie e illeciti utilizzabili anche dagli operatori privati"
10. favorire a livello regionale l'aggregazione dei **centri di spesa** e valorizzare le competenze tecniche dei funzionari addetti

**Metodologia e processo di elaborazione**

Per poter impostare la pianificazione delle misure di contrasto della corruzione e per la trasparenza, sono stati definiti:

- i soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e nella gestione del rischio, la specificazione dei loro compiti e le responsabilità di ognuno;
- la metodologia seguita nel processo di analisi dei rischi.

**Uffici coinvolti per l'individuazione dei contenuti del Piano**

<b>Indicazione degli uffici coinvolti per l'individuazione dei contenuti del Piano</b>		
<b>Fase</b>	<b>Attività</b>	<b>Soggetti responsabili</b>
Elaborazione/aggiornamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione	Promozione e coordinamento del processo di formazione del Piano	Organo di indirizzo politico – amministrativo Responsabile anticorruzione
	Individuazione dei contenuti del Piano	Organo di indirizzo politico – amministrativo Tutte le Strutture/uffici dell'amministrazione
	Redazione	Responsabile anticorruzione
Adozione del Piano Triennale di prevenzione della corruzione		Organo di indirizzo politico – amministrativo
Attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione	Attuazione delle iniziative del Piano ed elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati	Strutture/uffici indicati nel Piano triennale
	Controllo dell'attuazione del Piano e delle iniziative ivi previste	Responsabile della prevenzione anticorruzione
Monitoraggio e audit del Piano Triennale di prevenzione della corruzione	Attività di monitoraggio periodico da parte dei dipendenti camerali sulla pubblicazione dei dati e sulle iniziative in materia di lotta alla corruzione.	dipendenti indicati nel Piano
	Audit sul sistema della trasparenza ed integrità. Attestazione dell'assolvimento degli obblighi in materia di mitigazione del rischio di corruzione.	Organismo di valutazione

### La valutazione del rischio

Gli elementi essenziali contengono la valutazione del rischio e sono sintetizzati nella tabella seguente:

IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO	Con l'obiettivo di individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo; tale fase deve condurre con gradualità alla creazione di un "Registro degli eventi rischiosi" nel quale sono riportati tutti gli eventi rischiosi relativi ai processi dell'amministrazione
ANALISI DEL RISCHIO	Con il duplice obiettivo, da un lato, di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione, e, dall'altro lato, di stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio
PONDERAZIONE DEL RISCHIO	Con lo scopo di stabilire le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio e le priorità di trattamento dei rischi, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera, attraverso il loro confronto. I criteri per la valutazione dell'esposizione al rischio di eventi corruttivi possono essere tradotti operativamente in indicatori di rischio in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività. Partendo dalla misurazione dei singoli indicatori, si dovrà pervenire ad una valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio che ha lo scopo di fornire una misurazione sintetica del livello di rischio associabile all'oggetto di analisi (processo/attività o evento rischioso)

In allegato al presente documento (allegato 3) si riporta integralmente il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2023-2025.

### Il monitoraggio

Questa fase è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione introdotti; è attuata da tutti i soggetti che partecipano all'intero processo di gestione del rischio.

La verifica dell'attuazione delle misure previste può essere svolta direttamente dal R.P.C.T., coadiuvato dal suo staff, in via ordinaria, verso processi e misure appartenenti ad aree individuate a rischio e, in via straordinaria, verso processi, a prescindere dalla classificazione del rischio, per i quali siano emerse situazioni di particolare gravità conseguenti a segnalazione di illeciti, interventi della magistratura, etc.

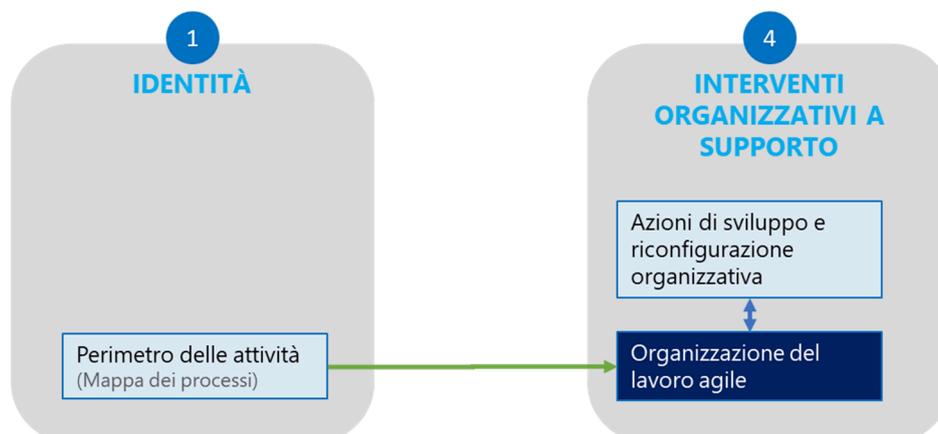
## 4.4 INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

Il perseguimento degli obiettivi, strategici e operativi, è accompagnato e suffragato dalla definizione dell'insieme di interventi su tutte le dimensioni organizzative e rispetto al capitale umano.

La CCAA ha definito i propri interventi in modo da preservare il livello di efficacia ed efficienza dei servizi, garantendo il rispetto delle diverse normative e, non ultimo, implementando le condizioni organizzative per un adeguato perseguimento degli obiettivi programmati.

Partendo dall'analisi della situazione esistente, è stato possibile individuare tutti i requisiti necessari e i *gap* da colmare in termini di migliori modalità organizzative, anche a distanza, oltre che di professionalità e di formazione.

#### 4.4.1 Organizzazione del lavoro agile



In questa sezione la Camera presenta **la strategia per lo sviluppo del modello di organizzazione del lavoro agile**, sulla scorta degli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché in coerenza con i contratti che disciplinano i rapporti di lavoro.

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella Legge 7 agosto 2015, n.124 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche” che con l’art. 14 “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche” stabilisce che “le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera”.

La successiva Legge 22 maggio 2017, n.81, “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato” disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l’applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l’accordo individuale e l’utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa “in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”.

Attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l’attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti all’organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l’esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

A causa della situazione connessa all’epidemia da COVID-19, il lavoro da remoto si impone come una delle misure più efficaci per affrontare l’emergenza, tanto che il Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 “Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all’economia, nonché di politiche sociali connesse all’emergenza epidemiologica da COVID- 19”, convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020 n.77, ha disposto all’art.263 comma 4-bis che “Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all’articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il

POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, garantendo a coloro che ne fanno uso non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

Con la deliberazione di giunta n.3 del 02.02.2021 è stato approvato il primo POLA della Camera di Commercio di Arezzo-Siena ad integrazione del ciclo di programmazione dell'ente attraverso il Piano della Performance.

A livello normativo è intervenuta la Legge 17 giugno 2021, n. 87 di conversione, con modificazioni, del decreto-legge 22 aprile 2021, n. 52, con cui per le amministrazioni pubbliche, in relazione alla organizzazione del lavoro e all'erogazione dei servizi da parte dei lavoratori dipendenti, e mantenendo inalterato il necessario rispetto delle misure di contenimento del fenomeno epidemiologico e della tutela della salute adottate dalle autorità competenti, sono state confermate le previsioni introdotte dal D.L. 30 aprile 2021 n. 56.

Infine con la sottoscrizione del CCNL Autonomie Locali in data 16.11.2022 è stato definitivamente normato il rapporto di lavoro agile anche per i dipendenti del comparto degli enti locali, sono stati definiti i principi generali sull'articolazione della prestazione in modalità agile le modalità di accesso al lavoro agile, i principali contenuti del contratto individuale che le parti devono sottoscrivere.

### **Descrizione del livello di attuazione nella presente situazione**

L'esperienza del Lavoro Agile nella Camera di Commercio di Arezzo-Siena è stata avviata durante il periodo 23 marzo 2020 - 01 maggio 2020 (cosiddetta fase 1 dell'emergenza epidemiologica da COVID-19) con ordine di servizio n.4 del 12/03/2020 e, proprio perché collegata all'esigenza eccezionale di prevenzione nella diffusione del virus, ha coinvolto la quasi totalità del personale, con prevalente svolgimento a distanza delle prestazioni lavorative e presenza in sede di un numero limitato di dipendenti, per assicurare i servizi indifferibili all'utenza. L'estensione della concessione del lavoro agile a tutto il personale che ne avesse fatto richiesta si è realizzata in tempi brevi, grazie anche all'intervento della società di informatica Infocamere, che ha messo tutti i dipendenti nelle condizioni di poter avere accesso alla piattaforma di sistema intranet.

Sono state pertanto individuate le attività ed i compiti degli uffici che possono essere svolti a distanza con ordine di servizio n. 4 del 12/03/2020: di fatto sono rimasti esclusi soltanto il personale tecnico che svolge la mansione di autista e il centralino.

A conclusione della fase del cosiddetto "lockdown" nazionale sono state riviste le modalità di articolazione delle presenze in sede e, le stesse, sono state incrementate in considerazione della progressiva ripresa delle attività economiche e della conseguente esigenza di garantire con continuità ed efficienza una più ampia gamma di servizi all'utenza.

Ad oggi il lavoro agile è consentito ai c.d. "lavoratori fragili" che hanno potuto usufruire dell'istituto, senza pregiudicare la prestazione dei servizi erogati, anche oltre al numero di giorni di presenza richiesti per il restante personale.

Il Piano organizzativo del lavoro agile costituisce l'allegato 4 del presente documento.

#### 4.4.2 Piano triennale della formazione del personale

Il piano formativo della Camera di Commercio di Arezzo-Siena è stato redatto tenendo conto degli obiettivi nazionali, regionali e strategici aziendali effettuando un'analisi dei fabbisogni formativi, delle evoluzioni normative, delle innovazioni organizzative e tecnologiche, e delle politiche di sviluppo delle risorse umane.

Lo sviluppo delle competenze rappresenta, insieme alla digitalizzazione, al recruiting ed alla semplificazione, una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con il DL n. 80/2021.

La valenza della formazione è duplice: rafforzare le competenze individuali dei singoli dipendenti e rafforzare strutturalmente la Camera di Commercio, nella prospettiva del miglioramento continuo della qualità dei servizi alle imprese e ai cittadini.

La tipologia di attività formativa necessaria per l'Ente è così suddivisa:

- **FORMAZIONE GENERALE**, rivolta in linea di massima a tutto il personale o a settori dell'Ente e, per alcune tipologie di attività, a coloro che ricoprono determinate posizioni di responsabilità.
- **FORMAZIONE SPECIFICA**, da realizzare sulla base delle proposte pervenute dai dirigenti e dai titolari di posizione organizzativa dell'Ente. La stessa sarà organizzata rivolgendosi ad organismi formativi sia del sistema camerale che esterni. Tale formazione prevede, di norma, la partecipazione del personale addetto alle Unità richiedenti.

Secondo quanto previsto dall'art. 54 del CCNL Autonomie locali sottoscritto lo scorso 16.11.2022, *“nel quadro dei processi di riforma e modernizzazione della pubblica amministrazione, la formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni. Per sostenere una efficace politica di sviluppo delle risorse umane, gli enti assumono la formazione quale leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo, da cui consegue la necessità di dare ulteriore impulso all'investimento in attività formative.”*

Le modalità con cui il personale da formare potrà partecipare ad ogni iniziativa saranno demandate alle Posizioni Organizzative divenute figure di Elevata Qualificazione secondo il nuovo dettato contrattuale, che dovranno attenersi a criteri di equità, trasparenza e pari opportunità di accesso dei propri collaboratori, tenendo conto della propria autonomia operativa e organizzativa.

Per ogni iniziativa formativa verrà data opportuna informazione a tutto il personale appartenente al settore interessato alle materie oggetto di formazione.

La realizzazione delle attività di formazione avverrà secondo i criteri di razionalizzazione economica e gestionale già attivati e sperimentati positivamente negli anni precedenti.

Gli istituti attraverso il quale il personale dipendente ha accesso alle attività formative sono:

- 1) aggiornamento obbligatorio (collettivo e individuale)
- 2) aggiornamento facoltativo

Di seguito i progetti formativi per il 2023:

#### **Formazione per aggiornamento obbligatorio:**

La formazione che ogni anno viene svolta organizzata da altri soggetti, riguarda la formazione obbligatoria in materia di sicurezza del lavoro, privacy, anticorruzione oppure corsi di formazione individuale a seguito di proposte formulate all'amministrazione per corsi su materie di competenza dei singoli uffici:

- Corso di aggiornamento quinquennale sulla sicurezza dei lavoratori (ai sensi dell'art. 37 del d.lgs. 81/2008

- Corso **base** quinquennale sulla sicurezza dei lavoratori (ai sensi dell'art. 37 del d.lgs. 81/2008) da effettuare ai nuovi assunti nell'anno 2023
- Corso primo soccorso: aggiornamento per gli addetti al primo soccorso per coloro che hanno necessità di formazione di aggiornamento, d.lgs 81/08 - d.m. 388/03
- Corso di formazione annuale di aggiornamento per il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS)
- Corso di aggiornamento a tutto il personale "Norme sull'anticorruzione e codice di comportamento" e antiriciclaggio
- Corso di formazione sulla privacy per il trattamento dei dati personali nell'ambito camerale

#### **Formazione per aggiornamento facoltativo:**

#### **Formazione organizzata dalla Camera di Commercio:**

La camera punta molto sulla formazione specifica per strutturare la formazione a partire dalla individuazione delle competenze necessarie per l'innovazione e il cambiamento. L'obiettivo è quello di investire su una formazione guidata dagli obiettivi di fabbisogno dell'Ente oltre che sulla formazione standard. I corsi in programmazione per il 2023 sono di seguito indicati:

#### **"Syllabus per la formazione digitale"**

Il dipartimento della funzione pubblica nell'ambito del Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della Pubblica amministrazione ha realizzato, nell'ambito della durata del PNRR, una formazione gratuita per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni. Il modello di riferimento per la formazione sulle competenze digitali è il progetto «**Syllabus**» organizzato in 5 aree e 3 livelli di padronanza. Il progetto descrive l'insieme minimo delle conoscenze e abilità che ogni dipendente pubblico deve possedere per partecipare attivamente alla transizione digitale della PA.

#### **Formazione informatica:**

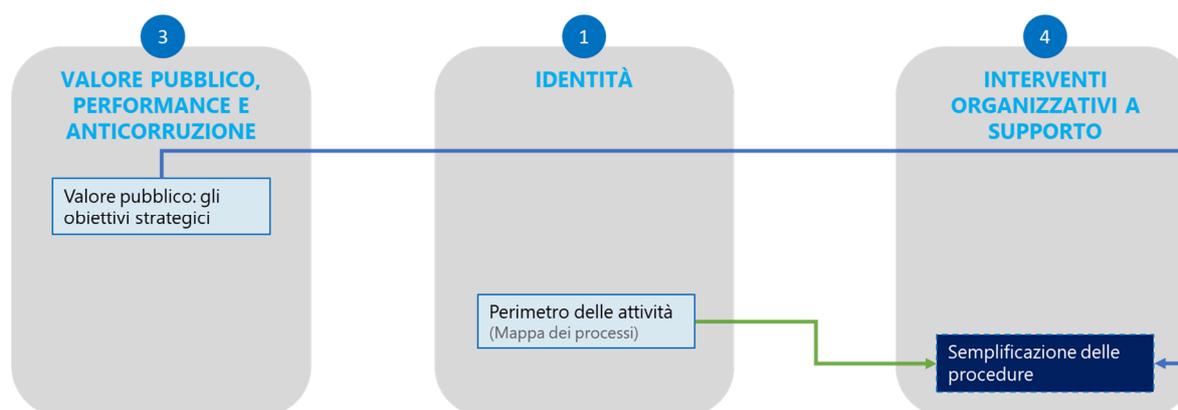
È necessario prevedere una serie di incontri formativi rivolti alla formazione specifica informatica per migliorare l'utilizzo delle strumentazioni del pacchetto Office da parte dei dipendenti camerali quale utile ausilio all'attività lavorativa.

<b>Modulo EXCEL ANNO 2023</b>	<b>ore modulo</b>
INTRODUZIONE AI FOGLI DI CALCOLO	2,30
LAVORARE CON LE TABELLE	2,30
USARE FORMULE E FUNZIONI	2,30
USARE FORMULE E FUNZIONI AVANZATE	<b>2,30</b>
TOTALE ORE	<b>10</b>

**Formazione organizzata da altri soggetti:**

**Formazione promossa da Unioncamere Nazionale**, anche a cura di Si.camera, che si occupa dei corsi di formazione ed aggiornamento per il sistema delle Camere di Commercio, mediante l'utilizzo dell'impianto di videoconferenza o mediante web conference, nei casi in cui è prevista una partecipazione allargata dei dipendenti per iniziative aventi carattere trasversale.

## 4.4.3 Semplificazione delle procedure



Le Camere di Commercio hanno posto la digitalizzazione delle imprese quale priorità della loro attività. Nell'ambito delle competenze delle Camere di Commercio previste dalla riforma, introdotta dal D. Lgs. 25 novembre 2016, n 219, le Camere hanno attuato linee d'azione destinate a portare strumenti e cultura digitale alle Imprese. Allo stesso tempo il Sistema Camerale ha ricercato l'efficienza interna tramite una continua adozione di strumenti digitali in un'ottica di semplificazione amministrativa.

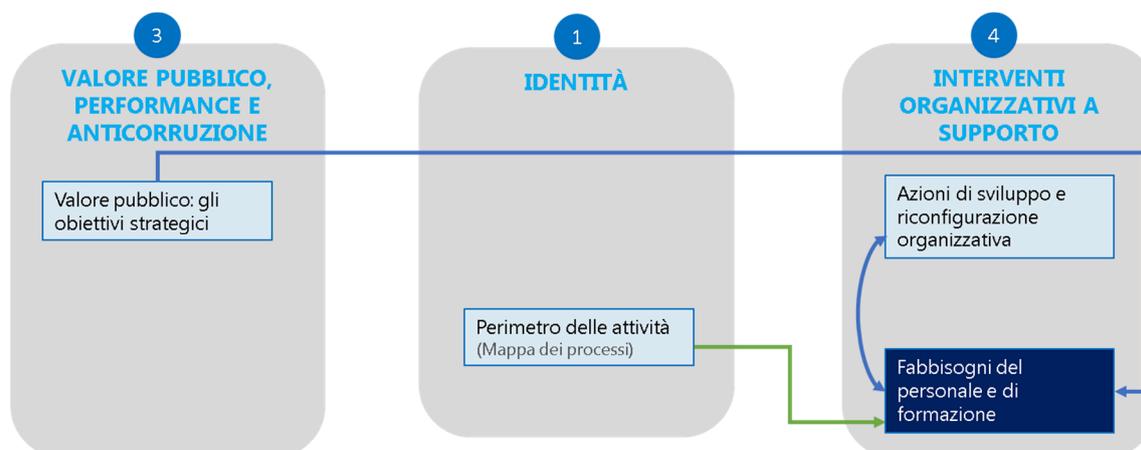
La Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha intrapreso numerose iniziative in ambito digitale, tra i servizi ritroviamo:

- il fascicolo informatico di impresa, interamente telematico, accessibile alle Pubbliche Amministrazioni tramite web e consultabile da ciascuna impresa titolare dei dati tramite il cassetto digitale dell'imprenditore;
- la richiesta ed il rilascio telematico dei certificati d'origine, per l'esportazione di merci;
- l'erogazione di contributi alle Imprese tramite bandi sulla digitalizzazione;
- la fatturazione elettronica;
- la digitalizzazione dei libri sociali;
- registro delle imprese ed [impresainungiorno.gov.it](http://impresainungiorno.gov.it);
- il Punto impresa Digitale;
- il calcolo ed il pagamento del diritto annuale, attraverso un portale che consente i pagamenti elettronici, tramite PagoPA, dei diritti previsti dalle norme per le Camere Commercio.

Per quanto specificatamente attiene alla semplificazione infrastrutturale, la Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha abbattuto ogni ostacolo di accesso alle strutture di Arezzo e di Siena, consentendo piena accessibilità anche a coloro che presentano delle disabilità fisiche, consentendo di raggiungere ogni ufficio in sicurezza. Sono infatti stati adottati tutti gli atti necessari per la messa in sicurezza dell'Ente.

Per quanto riguarda nello specifico le procedure di semplificazione, quest'ultime trovano spazio all'interno dell'allegato 1 Obiettivi della Camera di Commercio di Arezzo-Siena.

## 4.4.4 Fabbisogni del personale



Il piano triennale del fabbisogno (PTFP) deve essere definito in coerenza e a valle dell'attività di programmazione complessivamente intesa che, oltre ad essere necessaria in ragione delle prescrizioni di legge, è uno strumento imprescindibile per il perseguimento dell'interesse pubblico nonché degli obiettivi di performance organizzativa e di miglioramento della qualità dei servizi offerti.

Il concetto di fabbisogno di personale implica una attività di analisi ed una rappresentazione delle esigenze sotto un duplice profilo:

- **quantitativo**: riferito alla consistenza numerica di unità necessarie ad assolvere la mission dell'Amministrazione, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica;
- **qualitativo**: riferito alla tipologia di competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze dell'Amministrazione.

La riforma del sistema camerale di cui al D. Lgs. 219/2016 ha individuato i compiti e le attribuzioni delle Camere di Commercio, apportando modifiche all'art. 2 – comma 2 – della Legge 580/1993.

Il D.M. 16 febbraio 2018 ha previsto la ridefinizione, da parte del Ministero dello sviluppo economico, su proposta di Unioncamere:

- dei servizi che il sistema delle Camere di Commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche;
- degli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

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

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:

<b>Area di appartenenza</b>	<b>Contingente numerico (dotazione)</b>	<b>Spesa potenziale massima sostenibile</b>
Dirigenti	3	324.354,42
Funzionari (ex D3)	2	100.106,08
Funzionari (ex D1)	12	431.411,85
Istruttori	59	1.511.954,62
Operatori Esperti (ex B3)	3	72.972,66
Operatori Esperti (ex B1)	12	256.265,86
<b>Totale</b>	<b>91</b>	<b>3.021.419,91</b>

Come previsto dalle Linee Guida di cui al D.M. 8.5.2018, il 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.

#### SPESA PER IL PERSONALE IN SERVIZIO

Il contingente di personale in servizio e la relativa spesa, indicati nel prospetto di seguito riportato, tengono conto, come previsto al paragrafo 2.2. del D.M. 8.5.2018:

- del personale in servizio alla data di adozione del PIAO 2023-2025;
- del personale che cesserà dal servizio entro il 31.12.2023 sulla base dei collocamenti a riposo d'ufficio o di istanze di pensionamento presentate ad INPS;
- del personale da reclutare mediante procedura di mobilità volontaria da altri Enti nell'Area dei Funzionari a seguito delle mobilità volontarie in uscita di n.2 dipendenti (una avvenuta nel corso del 2021 e un'altra a febbraio 2022);
- dell'unità di personale in distacco sindacale e delle 2 unità di personale in aspettativa senza assegni;
- dell'unità di personale con qualifica dirigenziale a tempo indeterminato in aspettativa per svolgimento di funzioni di Segretario Generale presso altra Camera.

Per il personale a tempo parziale derivante da trasformazione del rapporto di lavoro (complessivamente n. 5 unità) sono riportate sia la spesa effettivamente sostenuta sia quella espandibile, in relazione all'eventualità del ritorno a tempo pieno.

Come precisato nelle Linee Guida di cui al DM 8.5.2018 la spesa è calcolata sulla base del trattamento fondamentale dell'Area di appartenenza (ex categoria), in relazione alla posizione economica.

Sulla base dei dati al 31.12.2022, rimasti immutati dalla data di adozione della delibera di approvazione del Piano Integrato delle Attività e dell'organizzazione 2023-2025, si riporta di seguito una tabella riassuntiva degli oneri a carico dell'Ente:

Aree	Personale in servizio (unità) al 31.12.2022	Costo personale in servizio (unità)	Personale in servizio (tempo pieno e part time) al 31.12.2022	Costo personale in servizio (tempo pieno e part time)
Dirigenti	3	324.354,42	3,00	324.354,42
Funzionari (ex D3)	2	100.106,08	2,00	100.106,08
Funzionari (ex D1)	8	328.279,97	8,00	328.279,97
Istruttori	56	1.345.005,97	54,77	1.312.059,08
Operatori Esperti (ex B3)	3	72.972,66	3,00	72.972,66
Operatori Esperti (ex B1)	12	256.265,86	11,83	252.419,55
<b>Totale</b>	<b>84</b>	<b>2.426.984,96</b>	<b>82,61</b>	<b>2.390.191,76</b>

I sopra riportati contingenti numerici ricomprendono il personale di ruolo camerale che, a vario titolo, non presta servizio effettivo presso l'Ente: una unità con qualifica dirigenziale, una unità nell'area dei Funzionari in aspettativa senza assegni; una unità nell'area degli Istruttori in distacco sindacale; una unità nell'area degli Istruttori in aspettativa senza assegni.

A seguito della nomina del Segretario Generale con Decreto Ministeriale 11.01.2022 la Giunta camerale con delibera n.14 adottata durante la riunione del 4.2.2022 ha approvato la macro struttura dell'Ente articolata in due Aree dirigenziali:

- n. 1 "Affari Generali ed Istituzionali - Competitività delle imprese - Metrico";
  - n. 2 "Economico Finanziaria - Regolazione del Mercato - Registro Imprese - Personale"
- attribuendone la responsabilità ai due dirigenti in servizio.

Conformemente a ciò il Programma triennale del fabbisogno del personale 2022/2024, ha previsto una revisione della dotazione organica funzionale, con l'eliminazione di un posto da dirigente, rideterminando pertanto la dotazione organica della qualifica dirigenziale in 3 unità, di cui una unità in aspettativa.

Tale riduzione stabile dell'organico dirigenziale ha determinato - all'atto della costituzione del fondo per l'anno 2022 - un adeguamento in diminuzione delle risorse destinate alla retribuzione di posizione e di risultato, in applicazione di principi di carattere generale quali l'efficienza, l'economicità ed il buon andamento dell'azione amministrativa, adeguamento che sussistendo i medesimi principi, è stato confermato anche per l'anno 2023.

#### NORMATIVE VIGENTI IN MATERIA DI ASSUNZIONI PER LE CAMERE DI COMMERCIO

L'art. 1 – comma 450 – della Legge 30.12.2018, n. 145, ha introdotto all'art. 3 del D. Lgs. 25.11.2016, n. 219, il comma 9 bis:

9-bis. A decorrere dal 1° gennaio 2019 e fino al completamento delle procedure di mobilità di cui al presente articolo, le camere di commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica.

In merito alle modalità di calcolo della spesa relativa al personale cessato, si procede come previsto dalla circolare del Dipartimento Funzione Pubblica n. 46078 del 18.10.2010:

- il risparmio deve essere calcolato sempre su 12 mesi, a prescindere dalla data di cessazione dal servizio;
- non sono da considerare risparmi tutte le voci retributive che ritornano al fondo destinato alla contrattazione integrativa (esempio: RIA e progressione economica);
- ai fini dell'onere individuale per livello occorrerà tenere conto delle voci retributive che non sono

finanziate dal fondo;

- per la dirigenza il trattamento retributivo va calcolato senza tenere conto delle voci che al momento della cessazione affluiscono al fondo;
- i risparmi devono essere determinati con criteri omogenei a quelli seguiti per il calcolo degli oneri assunzionali;
- tanto sui risparmi quanto sui costi gli importi vanno calcolati al lordo degli oneri riflessi.

La Corte dei Conti, con deliberazione n. 17/2019 Sezione delle Autonomie, ha enunciato il seguente principio di diritto:

- i valori economici delle capacità assunzionali 2019-2021 per il personale dirigenziale e non dirigenziale riferiti alle cessazioni dell'anno precedente possono essere cumulati fra loro al fine di determinare un unico budget complessivo utilizzabile indistintamente per assunzioni riferite ad entrambe le tipologie di personale, dirigenziale e non, in linea con la programmazione dei fabbisogni di personale e nel rispetto dei vincoli finanziari previsti dalla legislazione vigente.

Sulla base di indicazioni formulate da Unioncamere:

- la spesa per il personale part time cessato dal servizio è calcolata rilevando la spesa effettiva, come previsto nel parere della Corte dei Conti Lombardia n. 347/2014.

Per procedere alla definizione del Piano triennale dei fabbisogni del personale per il triennio 2023-2025 è necessario conoscere i risparmi derivanti dalle cessazioni dal servizio per l'anno 2022 del personale assunto a tempo indeterminato, tale importo costituisce il budget assunzionale 2023.

Nel corso del 2022 sono state assunte n. 4 unità di personale, n.3 nell'area degli Istruttori tramite l'utilizzo della graduatoria del concorso esperito nel 2020 ed n.1 nell'Area degli operatori esperti tramite selezione dall'ufficio di collocamento per le categorie protette, è inoltre avvenuta n.1 mobilità in uscita verso altro Ente nell'area degli Istruttori ed è stata fatta una mobilità in entrata di una dipendente, sempre nell'area degli Istruttori. In uscita si sono verificati n.3 pensionamenti, n.1 dipendente nell'area dei Funzionari e n.2 nell'area degli Istruttori, di cui uno a part time al 30%. Sulla base di questi risparmi è possibile sostenere i costi per il 2023 per le nuove assunzioni.

Per quanto riguarda il 2023 sono n.4 i dipendenti che hanno i requisiti per l'accesso alla pensione per cui l'Ente è tenuto al loro collocamento a riposo, n.2 dipendenti per aver raggiunto il requisito della pensione di vecchiaia e n.2 dipendenti per aver raggiunto il requisito dei 65 anni di età congiuntamente al requisito contributivo previsto dalla normativa (n.1 dipendente nell'area dei Funzionari, n.2 dipendenti nell'area degli Istruttori ed n.1 dipendente nell'area degli Operatori Esperti). Si sono inoltre verificate ulteriori cessazioni dal servizio di tre dipendenti nell'area degli Istruttori per dimissioni volontarie di cui due per pensione anticipata. Da questo quadro emerge che in totale sono 7 i dipendenti cessati dal servizio (n.1 Funzionario, n.5 Istruttori, n.1 Operatore Esperto).

Anche nel 2024 un dipendente raggiunge i requisiti per la pensione di vecchiaia ed in base ai dati in possesso dell'ente un ulteriore dipendente raggiungerà i requisiti per la pensione di anzianità. Entrambi i dipendenti appartengono all'Area degli Istruttori.

Le cessazioni dal servizio di personale a tempo indeterminato avvenute nel 2022 per complessive n.3 unità (di cui: n.1 nell'area dei Funzionari, n.2 nell'area degli Istruttori di cui n.1 con rapporto di lavoro part time al 30%), comportano una spesa complessiva di €. 68.725,00.

## PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO

AREA	Costo assunzioni 2023	Assunzioni 2023	Assunzioni 2024	Assunzioni 2025
Dirigenti				
Funzionari	62.768,63	2	1	
Istruttori		0	5	2
Operatori Esperti		0	1	
TOTALE	62.768,63	2	7	2

In merito al prospetto sopra riportato si precisa che:

- gli oneri per assunzioni sono calcolati secondo gli stessi criteri e modalità dei risparmi per cessazioni dal servizio, come richiesto dalla circolare della Funzione Pubblica n. 46078 del 18.10.2010 e in linea con quanto indicato dell'art. 13 CCNL 2019-2021 per le assunzioni tramite progressioni verticali in deroga
- le assunzioni per il biennio 2024-2025 sono potenzialmente stimate in ragione delle cessazioni dal servizio per il raggiungimento dei requisiti per il collocamento a riposo d'ufficio per raggiunti requisiti per la pensione di vecchiaia e per quella di anzianità per raggiunti limiti di età di anzianità contributiva che interverranno nel corso dell'annualità 2023 oltre che delle domande di dimissioni volontarie intervenute nel corso del 2023 per pensione anticipata. Resta inteso che tali fabbisogni dovranno essere necessariamente rivalutati e definiti alla luce dell'assetto organizzativo dell'Ente, delle effettive cessazioni, delle normative al tempo vigenti in materia di assunzioni;
- sono fatte salve le eventuali assunzioni di categorie protette nelle quote d'obbligo previste dalla Legge 68/1999 e dalle altre normative vigenti in materia.

Considerati i pensionamenti del personale nell'area dei Funzionari che si sono susseguiti negli ultimi anni e per quelli che a breve si presenteranno è necessario procedere con l'assunzione di n.2 ulteriori dipendenti nell'area dei Funzionari oltre quello previsto nel piano triennale del fabbisogno 2022 per cui si erano già avviate nel corso del 2022 le procedure per l'assunzione. Sulla base del nuovo dettato normativo e delle opportunità del nuovo CCNL 2019-2021 l'Ente ha valutato l'opportunità di coprire i posti vacanti compreso quello del 2022 per cui le procedure erano già state avviate nel 2022, mediante le progressioni verticali.

Sulla base di quanto previsto dal CCNL delle Funzioni Locali 2019-2021 sottoscritto in data 16.11.2022 le progressioni verticali "in deroga" disciplinate dall'art. 13, comma 6. La citata disposizione prevede che "In applicazione dell'art. 52, comma 1-bis, penultimo periodo, del d.lgs.165/2001, al fine di tener conto dell'esperienza e professionalità maturate ed effettivamente utilizzate dall'amministrazione di appartenenza, in fase di prima applicazione del nuovo ordinamento professionale e, comunque, entro il termine del 31 dicembre 2025, la progressione tra le aree può aver luogo con procedure valutative cui sono ammessi i dipendenti in servizio in possesso dei requisiti indicati nella allegata Tabella C di Corrispondenza".

Ancora il comma 8 del medesimo art. 13 stabilisce che "Le progressioni di cui al comma 6, ivi comprese quelle di cui all'art. 93 e art. 107, sono finanziate anche mediante l'utilizzo delle risorse determinate ai sensi dell'art.1, comma 612, della L. n. 234 del 30 dicembre 2021 (Legge di Bilancio 2022), in misura non superiore allo 0.55% del m.s. dell'anno 2018, relativo al personale destinatario del presente CCNL".

Sulla base di quanto disposto dal succitato CCNL l'orientamento applicativo dell'ARAN (CFL 209) afferma che, "in conclusione:

– se gli Enti decidono di stanziare le risorse ai sensi del comma 612, tutte le risorse stanziate sono destinate a progressioni verticali di cui all'art. 13;

– se decidono di stanziare, in aggiunta alle prime, ordinarie risorse destinate ad assunzioni (nel rispetto dei limiti previsti dalla legge per le assunzioni di personale), dovranno garantire in misura adeguata

l'accesso dall'esterno (almeno 50% dei posti finanziati con tali risorse)".

Pertanto, secondo il citato orientamento se le amministrazioni utilizzano esclusivamente le risorse previste dall'art. 13, comma 8, del CCNL "in misura non superiore allo 0.55% del m.s. dell'anno 2018, relativo al personale destinatario del presente CCNL", non devono preoccuparsi di riservare il 50% dei posti all'accesso dall'esterno. Se invece vogliono effettuare le progressioni in deroga, utilizzando anche (in aggiunta quindi allo 0,55% del monte salari 2018) le ordinarie risorse destinate alle assunzioni, dovranno in tal caso (e solo in tal caso) "dovranno garantire in misura adeguata l'accesso dall'esterno (almeno 50% dei posti finanziati con tali risorse)".

La Corte dei conti, sez. di controllo per la Sicilia, con il recente parere 133/2023, pur ritenendo inammissibile oggettivamente la richiesta di parere che aveva ricevuto sull'applicazione delle disposizioni contrattuali sulle progressioni verticali in deroga, ha fornito un ulteriore chiarimento. Nel parere "Il Collegio richiama sul punto la costante giurisprudenza della Corte (cfr. Deliberazione Sez. riunite n. 56 del 2 novembre 2011), in base alla quale <<in sede consultiva e di nomofilachia, le Sezioni della Corte dei conti non possono rendere parere sull'interpretazione e sul contenuto della norma del contratto collettivo nazionale di lavoro (...) poiché, come più volte specificato, l'interpretazione delle norme contrattuali rientra nelle funzioni che il legislatore ha attribuito all'ARAN>>. La Corte precisa altresì, che laddove la richiesta di parere riguarda l'istituto delle "progressioni verticali" del personale, disciplinato dalle disposizioni contrattuali richiamate dall'Ente stesso (art. 13 commi 6, 7 e 8 del CCNL – Comparto Funzioni Locali 2019-2021), rimanda a questa Sezione di pronunciarsi su una questione già oggetto di orientamenti interpretativi resi dall'ARAN.

Alla luce delle nuove normative e dei relativi orientamenti applicativi l'Ente intende procedere alle assunzioni previste nel piano occupazionale 2023 relativamente a 2 Funzionari, completare la procedura per l'assunzione di un funzionario prevista nel piano occupazionale 2022 e l'assunzione di un funzionario prevista nel piano occupazionale 2024 tramite le progressioni verticali in deroga disciplinate dall'art. 13 comma 6 finanziandole con le risorse determinate ai sensi dell'art.1, comma 612, della L. n. 234 del 30 dicembre 2021 (Legge di Bilancio 2022), in misura non superiore allo 0.55% del m.s. dell'anno 2018, che per la camera di Arezzo-Siena corrisponde ad € 12.243,30.

Ritenuto pertanto che sulla base dell'orientamento applicativo ARAN (CL 207), il consumo di risorse da imputare allo 0,55% del monte salari 2018 è dato dalla differenza tra i valori annuali di stipendio tabellare + quota dell'indennità di comparto a carico del bilancio dell'area di destinazione e stipendio tabellare + quota dell'indennità di comparto a carico del bilancio dell'area di appartenenza. Si ricorda che, in base al nuovo contratto, i valori dello stipendio tabellare vanno assunti nei nuovi importi annuali (ricalcolati su 13 mensilità) previsti dalla tabella G allegata al CCNL. I valori dell'indennità di comparto a carico del bilancio restano, invece, quelli di cui alla tabella D, colonna 1 del CCNL 22/1/2004 (ricalcolati su base annua per 12 mensilità, ovviamente tenendo conto delle corrispondenze tra precedenti categorie e nuove aree), dal momento che i CCNL successivi non ne hanno previsto la rivalutazione.

In base a quanto sopra esposto si riporta di seguito il consumo delle risorse da imputare allo 0,55% del monte salari per le progressioni verticali dall'area degli Istruttori a quella dei Funzionari:

FUNZIONARI		ISTRUTTORI		COSTO PER IL PASSAGGIO TRA LE AREE
STIPENDIO ANNUO	IND. COMPARTO ANNUA	STIPENDIO ANNUO	IND. COMPARTO ANNUA	
25.146,71	59,40	23.175,61	52,08	<b>1.978,42</b>

Il costo complessivo necessario a finanziare n. 4 posti di funzionari (in base al piano occupazionale: n.1 posto previsto nel 2022, n.2 posti previsti nel 2023, n. 1 posto previsto nel 2024) è pari ad € 7.913,69, inferiore all'importo massimo utilizzabile di € 12.243,30.

Sulla base di quanto sopra esposto, comprese le cessazioni del personale avvenute nel corrente anno, l'ente ha valutato la possibilità di ricoprire i posti del piano occupazionale 2024, resisi vacanti nell'area degli istruttori, mediante le procedure previste nell'art. 15 CCNL 2019-2021.

## MOBILITA'

Come previsto dall'art. 14 – comma 7 – del D.L. 95/2012 convertito in Legge 135/2012 e modificato con D.L. 101/2013, le cessazioni dal servizio per processi di mobilità non possono essere calcolate come risparmio utile per definire l'ammontare delle disponibilità finanziarie da destinare alle assunzioni né come numero delle unità sostituibili in relazione alle limitazioni del turn over; peraltro, il costo relativo ad assunzioni per mobilità non andrà ad incidere sul budget assunzionale disponibile (limite di spesa personale cessato nell'anno precedente).

Il D.M. 8.5.2018 richiama, a tale proposito, l'art. 1 – comma 47 – della Legge 311/2002 ai sensi del quale, in vigore di disposizioni che stabiliscono un regime di limitazione delle assunzioni di personale a tempo indeterminato, sono consentiti trasferimenti per mobilità, anche intercompartimentale, tra amministrazioni sottoposte al regime di limitazione, nel rispetto delle disposizioni sulle dotazioni organiche (da intendersi, come previsto dal D. Lgs. 75/2017, quale rispetto della spesa potenziale massima).

La sostituzione del personale cessato a tale titolo nel corso del 2021 (una unità a tempo pieno nell'area degli Istruttori) e nel corso del 2022 (una unità a tempo pieno nell'area degli Istruttori) verrà sostituito con due dipendenti di pari Area che hanno partecipato nel corso del 2022 alla procedura pubblica di mobilità e sono stati assunti ad aprile 2023.

## CATEGORIE PROTETTE

L'art. 3 della legge 68/99 prevede che i datori di lavoro pubblici sono tenuti ad avere alle loro dipendenze lavoratori appartenenti alle categorie protette nella seguente misura:

a) 7% dei lavoratori occupati, se occupano più di 50 dipendenti;

L'obbligo di copertura della quota, previa rideterminazione del fabbisogno e in deroga al blocco di assunzioni nella Pubblica Amministrazione, è ribadita dall'art. 7, comma 6 del Decreto Legge 31 agosto 2013, n. 101 - convertito con modificazioni dalla Legge 30 ottobre 2013, n. 125.

Come chiarito dalla circolare n. 5 del 21 novembre 2013 del Ministro per la P.A. e la semplificazione, per effetto del sopra richiamato art. 7 – comma 6 – del D.L. 101/2013, le assunzioni delle categorie protette, nel limite della quota d'obbligo, non sono da computare nel budget assunzionale.

La Direttiva n. 1/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione prevede quanto segue:

- l'art. 4, comma 1, della Legge 68/1999 stabilisce che, agli effetti della determinazione del numero dei soggetti disabili da assumere, sono da considerare nella base di computo, di norma, tutti i lavoratori assunti con contratto di lavoro subordinato;
- il medesimo art. 4 e l'art. 3 del DPR 333/2000 individuano i lavoratori che non costituiscono base di computo (categorie escluse) per la determinazione della suddetta quota di riserva del 7%;
- i lavoratori occupati ai sensi della medesima Legge 68/1999 (quindi tanto le persone con disabilità quanto le categorie di cui all'art. 18, comma 2, nei limiti della percentuale prevista dalla Legge);

Sono esclusi da computo dei dipendenti occupati presso l'Ente:

- i dirigenti;
- i dipendenti in regime di part time sono computati per la quota di orario effettivamente svolto;
- Il personale comandato a prestare servizio presso altra Amministrazione è escluso dalla base di

computo del datore di lavoro che concede il comando (circolare Ministero del Lavoro 2/2010). Il Ministero del Lavoro ha altresì precisato che, ai fini della corretta quantificazione dei disabili da assumere, l'organico di riferimento è quello al 31 dicembre dell'anno precedente alla presentazione del prospetto informativo.

Quanto sopra premesso, si dà atto che con la trasmissione del modello annuale sul monitoraggio dell'applicazione della L.68/99 (ex art. 39 quater, comma 2, D.Lgs. 165/2001) non è emersa la scoperta di unità al 31.12.2022, a valere per le assunzioni 2023, dei posti riservati alle categorie protette.

#### ASSENZA DI SITUAZIONI DI SOPRANNUMERO O DI ECCELENZE DI PERSONALE

La circolare del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 4/2014 del 28.04.2014 precisa che si intende per:

- soprannumerarietà: situazione per cui il personale in servizio complessivamente inteso supera la dotazione organica in tutte le qualifiche, le categorie o le aree;
- eccedenza: situazione per cui il personale in servizio complessivamente inteso supera la dotazione organica in una o più qualifiche, aree e profili professionali.

In considerazione:

- del contingente numerico del personale (91 unità a tempo pieno previste in pianta organica) e delle relative aree di inquadramento come definiti con il presente documento;
- del numero ed articolazione in qualifiche e aree del personale in servizio;

non si rilevano situazioni di soprannumero o eccedenze di personale, poiché in ogni Area il personale in servizio è in numero inferiore rispetto al contingente numerico della dotazione organica.

## 4.5 MODALITÀ DI MONITORAGGIO

Il monitoraggio del **Valore pubblico** e della **Performance operativa** avviene secondo le modalità stabilite dal decreto legislativo n. 150 del 2009, in particolare ai seguenti articoli:

- art. 6: “Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione”;
- art. 10, comma 1, lettera b: “Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno: (...); entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”.

La valutazione del livello di rischio deve tener conto delle azioni di risposta, ossia delle misure di prevenzione introdotte. Tale fase, attuata dagli stessi soggetti che partecipano al processo di gestione del rischio, è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione adottati e alla successiva messa in atto di ulteriori strategie di prevenzione.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione effettua il monitoraggio dell'attuazione del Piano di prevenzione della corruzione attuando processi infrannuali di riscontro dell'idoneità dello stesso.

## **RUOLO DELL'OIV**

Dal D. Lgs. 97/2016 risulta l'intento di creare maggiore comunicazione tra le attività del R.P.C.T. e quelle dell'O.I.V., al fine di sviluppare una sinergia tra gli obiettivi di performance organizzativa e l'attuazione delle misure di prevenzione. L'O.I.V. ha la facoltà di richiedere al R.P.C.T. informazioni e documenti necessari per lo svolgimento dell'attività di controllo di sua competenza (art. 41, comma 1 lett. h), D. Lgs. 97/2016). Come previsto dall'art. 41, comma 1, lett. l), del D. Lgs. 97/2016, la Relazione annuale del R.P.C.T., recante i risultati dell'attività svolta, da pubblicare nel sito web, è trasmessa, oltre che all'Organo di indirizzo dell'Amministrazione, anche all'O.I.V.

## **ATTIVITÀ DI REPORTING VERSO IL RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA**

Il Responsabile della prevenzione della corruzione nell'espletamento delle funzioni attribuitegli, al fine di prevenire e controllare il rischio derivante da possibili atti di corruzione, può:

- richiedere in qualsiasi momento, d'iniziativa o su segnalazione del Responsabile di ciascuna struttura, ai dipendenti che hanno istruito il provvedimento finale, di dare per iscritto adeguata motivazione circa le circostanze di fatto e le ragioni giuridiche che sottendono all'adozione del provvedimento;
- verificare in ogni momento e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possano integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;
- chiedere in ogni momento, procedendo anche a ispezioni e verifiche presso gli uffici della Camera, ai Responsabili delle strutture informazioni circa i termini di conclusione dei procedimenti amministrativi di propria competenza;
- effettuare in qualsiasi momento, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio della Camera al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione può tenere conto di segnalazioni non anonime provenienti da eventuali portatori di interesse, sufficientemente circostanziate, che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione.

## **RELAZIONE ANNUALE SULLE ATTIVITÀ SVOLTE**

Ai sensi dell'art. 1 comma 14 della Legge 190/2012, come sostituito dall'art. 41 del D. Lgs. 97/2016, entro il 15 dicembre di ogni anno il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza trasmette all'Organismo indipendente di valutazione e all'Organo di indirizzo dell'Amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta.