



**PIANO INTEGRATO ATTIVITÀ E
ORGANIZZAZIONE 2025-2027
DELLA
CAMERA DI COMMERCIO DI
AREZZO-SIENA**

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.....	22
4.3.1	Valore pubblico: gli obiettivi strategici.....	27
4.3.2	Performance operativa	32
4.3.3	Pari opportunità	33
4.3.4	Performance individuale.....	34
4.3.5	Rischi corruttivi e trasparenza.....	36
4.4	INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO.....	46
4.4.1	Organizzazione del lavoro agile.....	47
4.4.2	Piano della formazione del personale.....	49
4.4.3	Semplificazione delle procedure	51
4.4.4	Fabbisogni del personale	52
4.5	MODALITÀ DI MONITORAGGIO.....	59

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
- KIT Anticorruzione di Unioncamere per le CCIAA
- Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (Pna), approvato dal Consiglio dell'Anac il 16 novembre 2022 e in via definitiva con delibera n.7 del 17 gennaio 2023.

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

- “Linee guida sulla parità di genere nell’organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni” del 6 ottobre 2022, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, di concerto con quello per le Pari Opportunità.

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:

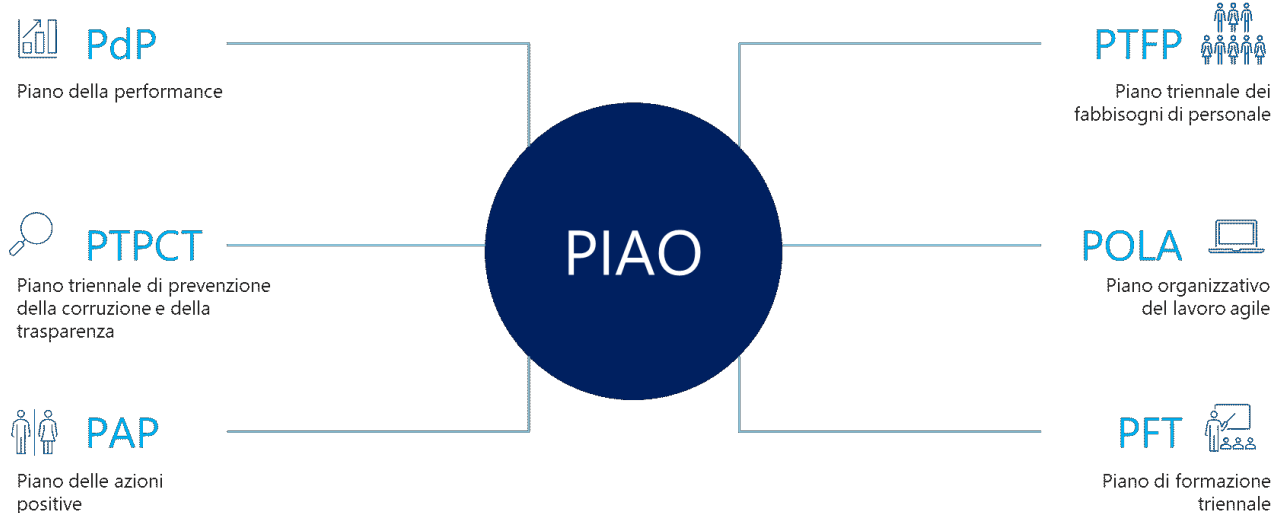
- Legge 22 maggio 2017, n. 81 “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”
- “Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)”
- D.L. 19 maggio 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.

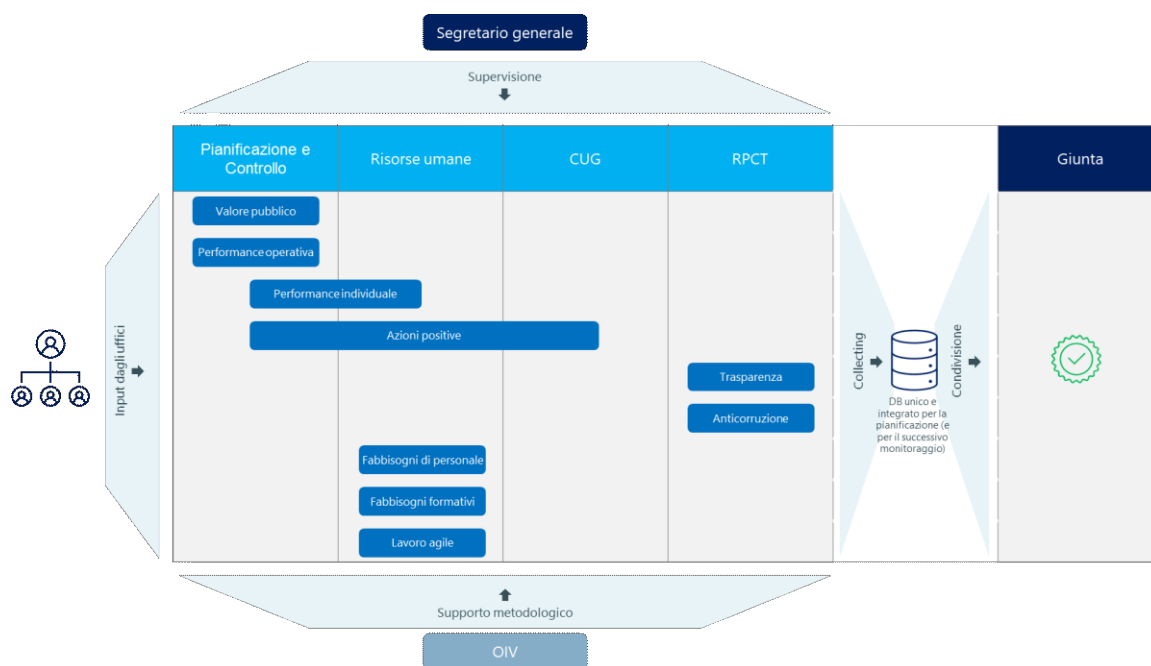
In particolare, confluiscono nel nuovo Piano:

- 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

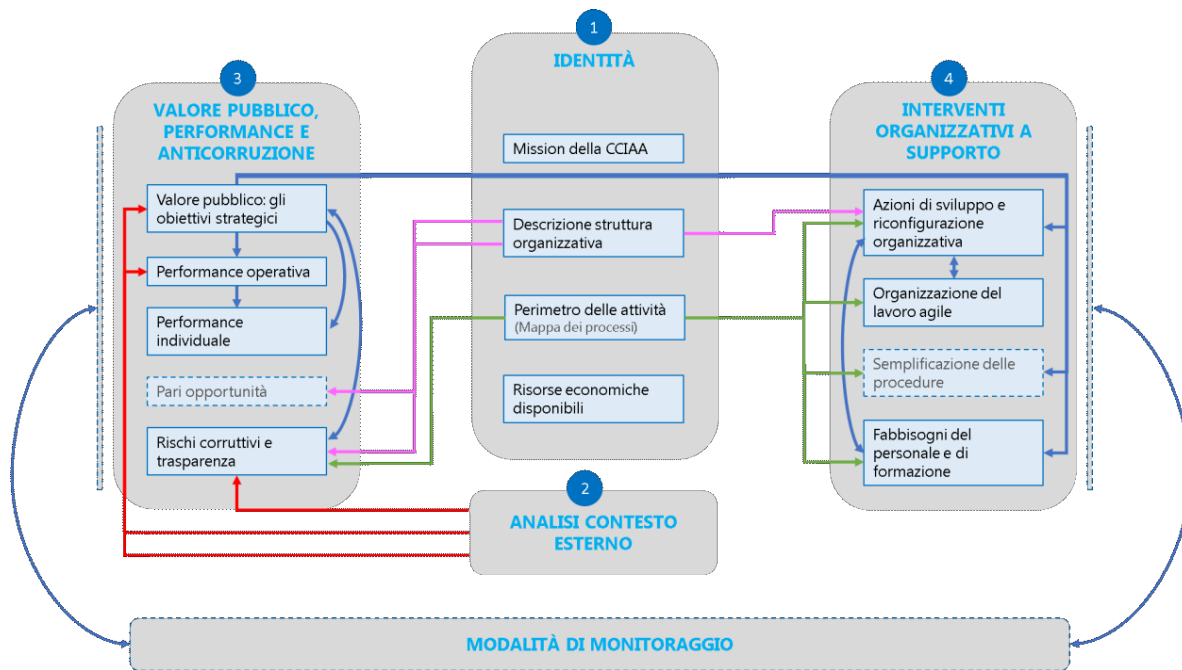
Nella realizzazione del PIAO sono diversi i soggetti che, a vario titolo e con diverse funzioni/responsabilità, sono cointeressati nel processo: dal Responsabile delle Risorse umane e pianificazione strategica, dai componenti del CUG al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. 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.



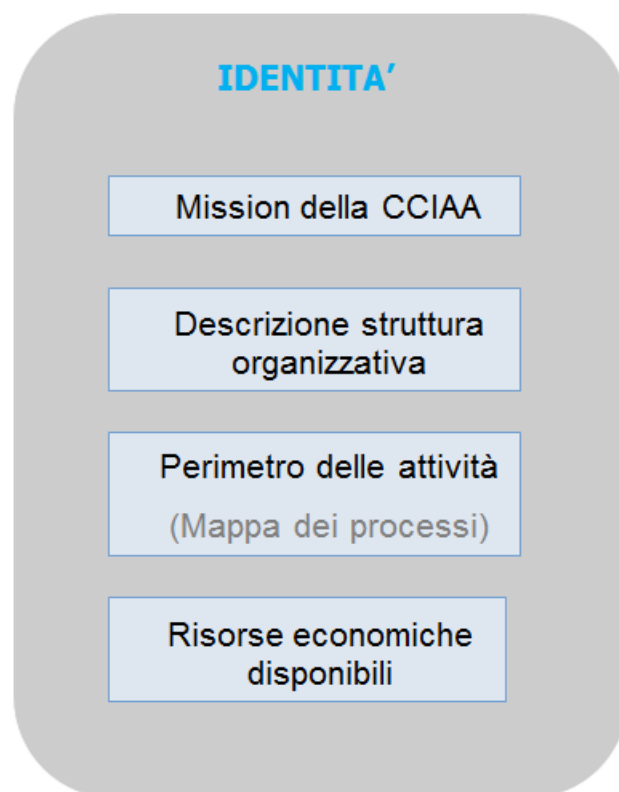
4 Struttura del PIAO

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 2024-2029, che individua gli obiettivi strategici dell'Ente per il medio-lungo periodo.

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. 224 del 15 dicembre 2023, è composto da venticinque membri, rappresentanti di tutte le categorie produttive, dei lavoratori e dei consumatori.

Componenti	Settore	Provincia
Marcello Alessandri	Servizi alle imprese	Siena
Valeria Alvisi	Commercio	Arezzo
Fabrizio Bernini	Industria	Arezzo
Francesco Butali	Commercio	Arezzo
Lidia Castellucci	Agricoltura	Arezzo
Elisa Cencini	Artigianato	Arezzo
Carlo Cioni	Trasporti	Arezzo
Graziano Costantini	Turismo	Siena
Sonia Patricia Dalla Ragione	Commercio	Arezzo
Federica Ferrarese	Credito e Assicurazioni	Arezzo
Riccardo Ghini	Commercio	Siena
Giordana Giordini	Industria	Arezzo
Massimo Guasconi	Artigianato	Siena
Fabrizio Landi	Industria	Siena
Patrizio Lucchesi	Associazioni di tutela dei consumatori e degli utenti	Siena
Gabriele Mecheri	Cooperative	Arezzo
Roberto Menchetti	Servizi alle imprese	Arezzo
Laura Paffetti	Artigianato	Arezzo
Marco Polci	Liberi professionisti	Arezzo
Franca Rizzo	Servizi alle imprese	Arezzo
Franco Scortecci	Turismo	Arezzo
Fabio Seggiani	Organizzazioni sindacali dei lavoratori	Siena
Federico Taddei	Agricoltura	Siena
Claudia Bencini	Industria	Siena
Ferrer Vannetti	Artigianato	Arezzo

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 29 gennaio 2024

Componenti	Settore	Provincia
Fabrizio Bernini	Industria	Arezzo
Francesco Butali	Commercio	Arezzo
Lidia Castellucci	Agricoltura	Arezzo
Graziano Costantini	Turismo	Siena
Massimo Guasconi	Artigianato	Siena
Fabrizio Landi	Industria	Siena
Roberto Menchetti	Servizi alle imprese	Arezzo
Ferrer Vannetti	Artigianato	Arezzo



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 10 gennaio 2024.

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. Marco Maceroni Membro del Collegio dei Revisori dei Conti
- Dr. Pierangelo Arcangioli Membro del Collegio dei Revisori dei Conti

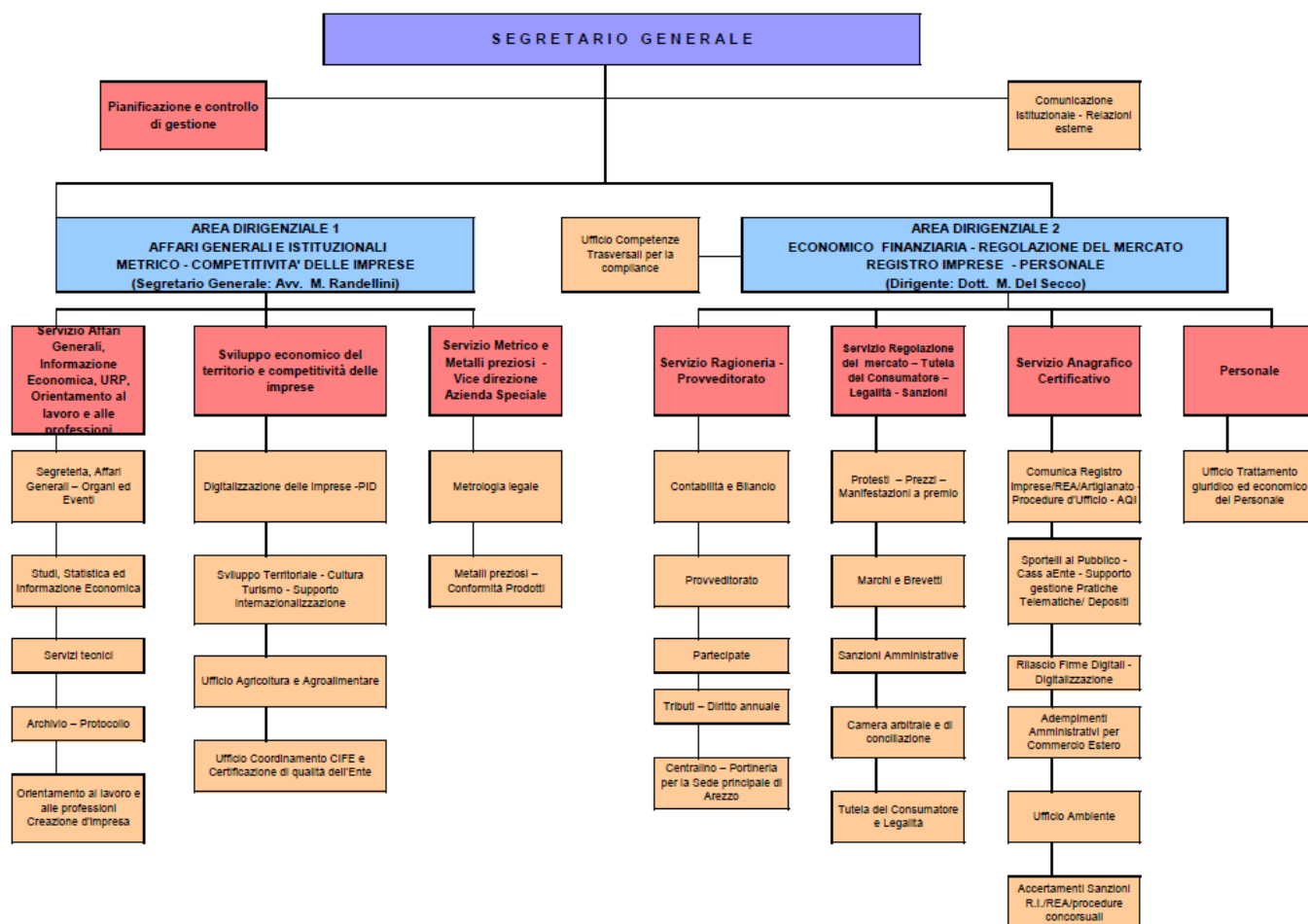
Struttura organizzativa: la Direzione Amministrativa

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.

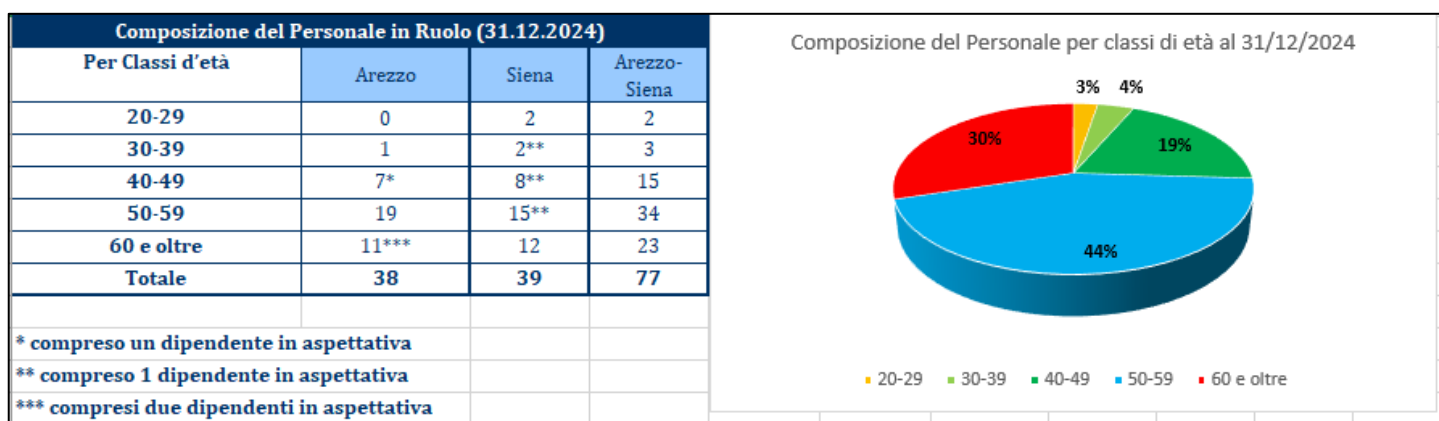
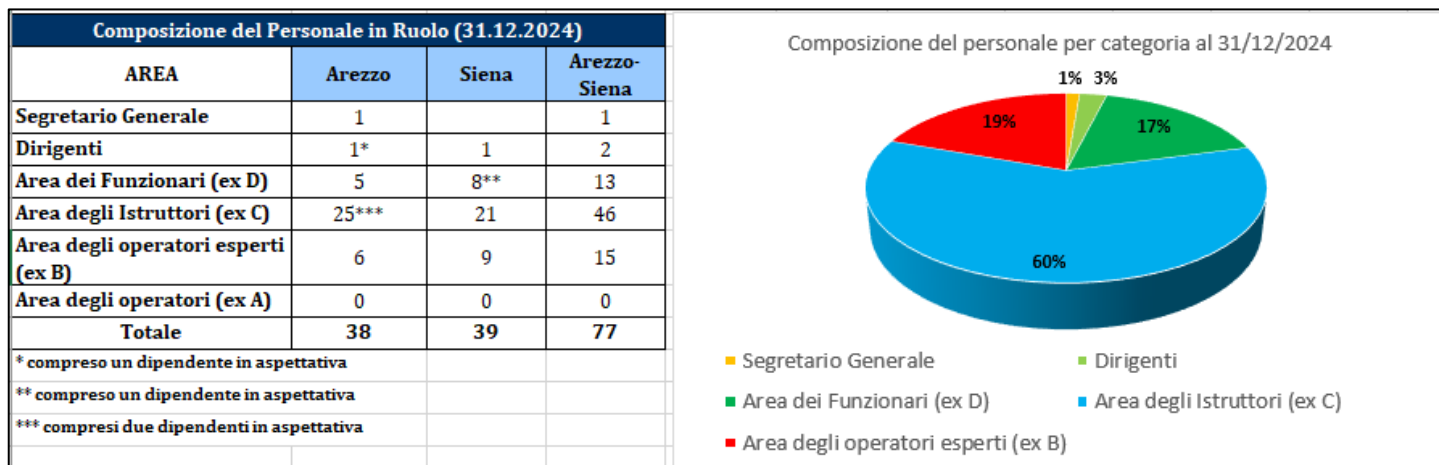
Alla **Dirigenza** spetta l'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi, compresi gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, la gestione tecnica ed amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali 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 – Metrico - Competitività delle imprese
- 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 31.12.2024:



Distribuzione del personale all'interno delle funzioni istituzionali anno 2023		
Per Funzione	Arezzo-Siena	Media Benchmarking Operativo Toscana
Funzione A - Organi istituzionali e segreteria generale + Funzione B - Servizi di supporto	40,03%	39,21%
Funzione C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	40,44%	38,64%
Funzione D - Studio, formazione, informazione e promozione economica	19,27%	21,28%
Funzione F - Altri servizi camerali	0,27%	0,77%
Funzione Z - Attività fuori perimetro	0,00%	0,10%

Composizione del Personale per genere al 31.12.2024					
Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
24	14	31	8	55	22
38		39		77	

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato al 31/12/2024						
Per Tipologia di Studio	Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
Per genere	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	1	0	2	0	3	0
Diploma	15	8	12	6	27	14
Laurea	8	6	17	2	25	8
Totale	24	14	31	8	55	22

Composizione del Personale per tipologia contrattuale al 31.12.2024					
Arezzo		Siena		Arezzo-Siena	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
33	4	39	1	72	5
37		40		77	

Le risorse economiche disponibili

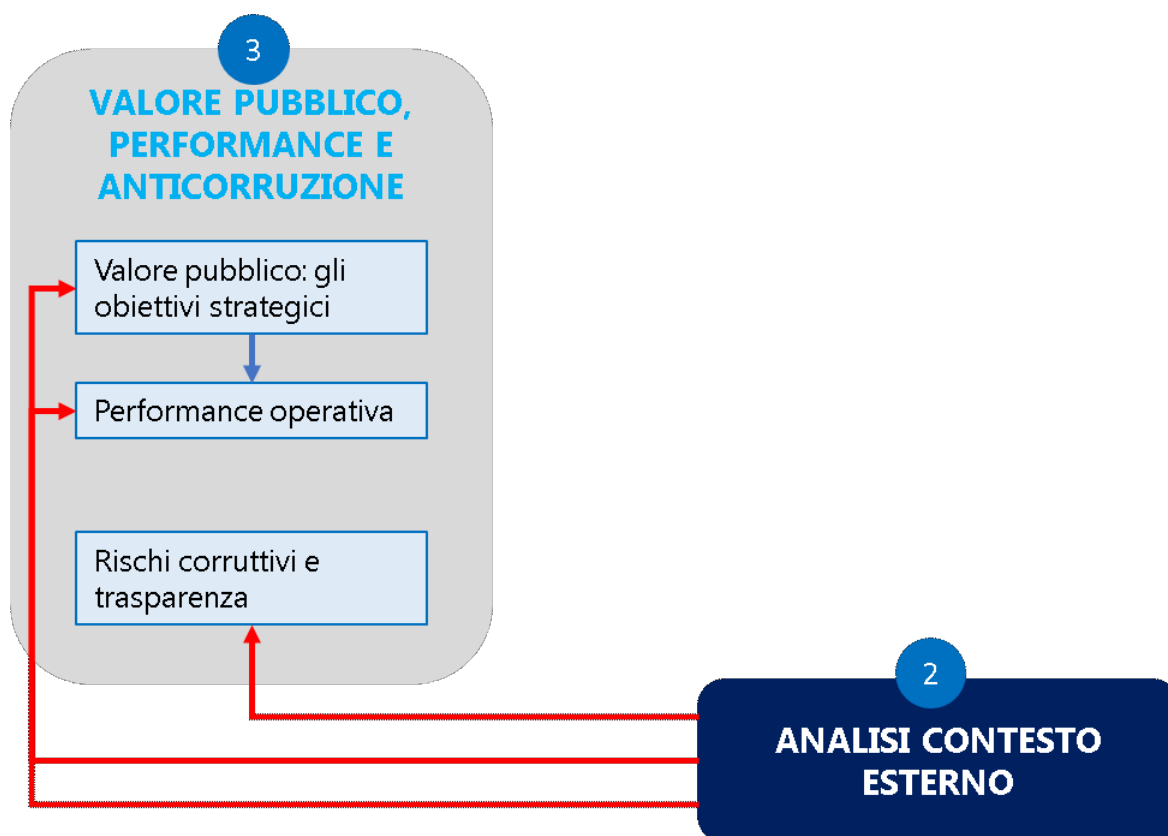
Salvo ulteriori valutazioni strategiche, sopravvenute disposizioni normative o evoluzioni ad oggi non prevedibili dell'andamento economico nazionale ed internazionale, le disponibilità per l'esercizio 2025 sono state inserite nel preventivo economico per l'esercizio 2025 di seguito riportato, elaborato 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.

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				TOTALE (A+B+C+D)
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2024	PREVENTIVO ANNO 2025	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)	
GESTIONE CORRENTE							
A) Proventi correnti							
1 Diritto Annuale	8.012.530	7.750.000		6.463.000	128.700	1.158.300	7.750.000
2 Diritti di Segreteria	3.015.000	2.940.000			2.645.500	294.500	2.940.000
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	624.060	1.126.000		364.066	58.000	703.934	1.126.000
4 Proventi da gestione di beni e servizi	294.700	276.700		98.650	136.800	41.250	276.700
5 Variazione delle rimanenze							
Totale Proventi Correnti A	11.946.290	12.092.700		6.925.716	2.969.000	2.197.984	12.092.700
B) Oneri Correnti							
6 Personale	-4.097.000	-4.184.000	-734.264	-1.037.734	-1.827.622	-584.380	-4.184.000
7 Funzionamento	-2.562.400	-2.578.000	-448.417	-716.924	-907.693	-504.967	-2.578.000
8 Interventi Economici	-2.963.200	-3.180.000	-25.000		-187.040	-2.967.960	-3.180.000
9 Ammortamenti e accantonamenti	-2.885.401	-2.794.500	-52.302	-2.153.666	-271.560	-316.972	-2.794.500
Totale Oneri Correnti B	-12.508.001	-12.736.500	-1.259.983	-3.908.323	-3.193.915	-4.374.278	-12.736.500
Risultato della gestione corrente A-B	-561.711	-643.800	-1.259.983	3.017.393	-224.915	-2.176.294	-643.800
C) GESTIONE FINANZIARIA							
10 Proventi Finanziari	19.130	5.000	674	1.430	2.088	808	5.000
11 Oneri Finanziari	-1.000	-1.000		-1.000			-1.000
Risultato della gestione finanziaria	18.130	4.000	674	430	2.088	808	4.000
D) GESTIONE STRAORDINARIA							
12 Proventi straordinari	235.610	200.000	24.588	70.588	76.090	28.735	200.000
13 Oneri Straordinari	-29.000	-26.000	-141	-25.261	-435	-164	-26.000
Risultato della gestione straordinaria (D)	206.610	174.000	24.447	45.327	75.655	28.571	174.000
RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA							
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale							
15 Svalutazioni attivo patrimoniale	-58.000						
Differenze rettifiche attività finanziarie	-58.000						
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B-C-D	-394.971	-465.800	-1.234.862	3.063.149	-147.172	-2.146.915	-465.800
PIANO DEGLI INVESTIMENTI							
E Immobilizzazioni Immateriali	12.200	5.000	5.000				5.000
F Immobilizzazioni Materiali	156.000	365.800		365.800			365.800
G Immobilizzazioni Finanziarie							
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	168.200	370.800	5.000	365.800			370.800

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 594mila 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 km² 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 circa 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 100mila imprenditori delle due province (Arezzo 55%, Siena 45%) e per gli oltre 225mila addetti alle unità locali (Arezzo 56%, Siena 44%).

Indicatori demografici popolazione e imprese

Anno	2019	2020	2021	2022	2023
Popolazione					
Arezzo	339.172	336.501	334.926	334.052	333.344
Siena	265.179	263.801	261.209	260.557	259.992
Arezzo-Siena	604.351	600.302	596.135	594.609	593.336
Densità demografica (abitanti per km quadrato)					
Arezzo	104,9	104,1	103,6	103,3	103,1
Siena	69,4	69,0	68,4	68,2	68,0
Arezzo-Siena	85,7	85,1	84,5	84,3	84,1
Imprese					
Arezzo	37.342	37.139	36.962	36.413	35.311
Siena	28.294	28.109	27.992	27.271	27.170
Arezzo-Siena	65.636	65.248	64.954	63.684	62.481
Unità locali					
Arezzo	45.325	45.159	45.147	44.783	43.623
Siena	36.866	36.745	36.684	36.038	36.039
Arezzo-Siena	82.191	81.904	81.831	80.821	79.662
Addetti Unità Locali					
Arezzo	118.919	115.624	117.394	122.439	124.672
Siena	94.993	90.094	91.781	97.794	100.422
Arezzo-Siena	213.912	205.718	209.175	220.233	225.094
Imprenditori					
Arezzo	57.434	57.285	57.022	56.160	54.552
Siena	47.102	46.682	46.436	45.422	45.090
Arezzo-Siena	104.536	103.967	103.458	101.582	99.642

Indicatori economici: valore aggiunto complessivo e pro-capite

	Valore aggiunto		V.A. pro-capite	
	Arezzo	Siena	Arezzo	Siena
2019	9.053	7.613	26.692,1	28.707,1
2020	8.212	7.040	24.403,2	26.686,4
2021	9.141	7.504	27.293,2	28.728,7
2022	9.942	8.104	29.762,7	31.101,5
2023	10.605	8.590	31.814,0	33.039,5

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 19 miliardi di euro, con Arezzo che contribuisce per il 55% e Siena per il restante 45%. Il valore aggiunto pro-capite risulta più elevato in provincia di Siena 32.039 euro, contro i 31.814 di Arezzo.

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

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

2023	71,6	71,5	75,6	74,2	5,3	3,6	24,4	25,8
------	------	------	------	------	-----	-----	------	------

Il sistema degli indicatori messi a disposizione dall'indagine ISTAT sulle Forze di lavoro relativa al 2023, mostra un miglioramento in termini di tasso di occupazione 15-64 anni in entrambe le province che conservano valori simili: Siena presenta valori di poco più bassi rispetto ad Arezzo (71,5% contro il 71,6%). Per il tasso di attività 15-64 anni le differenze diventano più evidenti con la provincia di Arezzo che mostra livelli più elevati (75,6% contro 74,2%). Sul fronte della disoccupazione, il tasso di Arezzo resta invariato rispetto al 2022 mentre scende di quasi un punto percentuale a Siena. La bilancia torna a pendere in favore di Arezzo se si parla di inattività: il tasso della provincia aretina è infatti inferiore di oltre un punto percentuale rispetto a quello senese (24,4% contro 25,8%).

I dati del SIL (Sistema Informativo del Lavoro) della Regione Toscana ci permettono di dare una fotografia aggiornata sull'andamento del mercato del lavoro visto dal punto di vista dei Centri per l'Impiego. Gli avviamenti al lavoro, dopo la forte flessione registrata nel 2020 a causa dell'emergenza sanitaria (-15,4%, Arezzo, -16,4% Siena) ed il rimbalzo del 2021 (+18,3% in provincia di Arezzo e a +19,6% in quella di Siena) proseguito anche nel 2022 (Arezzo +8,9%, Siena +7,6%), nel 2023 si iniziano a delineare chiari segnali di assestamento: in particolare in provincia di Arezzo il numero di avviamenti al lavoro rimane sostanzialmente stabile rispetto al 2022 (+0,1%), mentre in quella di Siena permane una crescita seppur più moderata (+1%).

Al contrario, esaminando i flussi di ingresso in disoccupazione, si registra una decisa frenata nel territorio aretino (-12,7%) mentre, al contrario, crescono del 3,2% in quello senese.

L'evoluzione della struttura imprenditoriale

Il sistema delle imprese iscritte alla Camera di Commercio al terzo trimestre 2024 mostra un arretramento rispetto allo stesso periodo del 2023: la diminuzione del numero delle imprese registrate si è attestata al -0,5% a livello di Area vasta, con una intensità maggiore nella provincia di Arezzo (-0,8%) rispetto a quella di Siena che è sostanzialmente invariata (-0,1%).

Imprese per forma giuridica

	30/09/2024			30/09/2023			VAR. %		
	Arezzo	Siena	Area vasta	Arezzo	Siena	Area vasta	Arezzo	Siena	Area vasta
Società di capitale	10.256	7.868	18.124	10.038	7.617	17.655	2,2%	3,3%	2,7%
Società di persone	5.710	5.586	11.296	5.918	5.744	11.662	-3,5%	-2,8%	-3,1%
Imprese individuali	18.603	13.106	31.709	18.796	13.167	31.963	-1,0%	-0,5%	-0,8%
Altre forme	739	706	1.445	831	772	1.603	-11,1%	-8,5%	-9,9%
Totale	35.308	27.266	62.574	35.583	27.300	62.883	-0,8%	-0,1%	-0,5%

La flessione osservata per il complesso delle imprese interessa tutte le tipologie di forma giuridica, con la sola eccezione delle società di capitale (+2,7%): società di persone -3,1%, imprese individuali -0,8% e altre forme (-9,9%). Anche in questo caso le variazioni sono fortemente condizionate dalle cessazioni d'ufficio.

Il complesso delle localizzazioni d'impresa (79.975) è diminuito nello stesso periodo del -0,1% a livello di Area vasta, con dinamiche diverse nelle due province: -0,3% ad Arezzo e +0,3% a Siena.

Sul fronte dell'occupazione si evidenziano segnali positivi: gli addetti delle localizzazioni aziendali del complesso delle due province si sono attestati ad oltre 227 mila unità, in crescita dell'1,3% rispetto al 2023, con la provincia di Arezzo che registra una crescita dell'1% e quella di Siena dell'1,7%.

Le imprese artigiane tornano al segno positivo sia a livello di Area vasta (+0,2%) che a livello di singoli territori: +0,1% in provincia di Arezzo e +0,5% in quella di Siena.

I settori di attività

A livello di settori di attività, i principali raggruppamenti presentano quasi tutti il segno negativo: agricoltura -1,1% (-1,8% per Arezzo e -0,5% per Siena), manifatturiero -2% (-1,9% Arezzo e -2,2% Siena), commercio -1,9% (-2% Arezzo e -1,8% Siena), trasporti -1,7% (-2,4% Arezzo e -1% Siena). Fra i settori che evidenziano segni positivi troviamo: costruzioni +1,3% (+0,8% Arezzo e +2,1% Siena), servizi di alloggio e ristorazione +1,2% (+0,7% ad Arezzo e +1,6% a Siena), attività professionali, scientifiche e tecniche +3% (+2,7% Arezzo e +3,4% Siena) e servizi alle imprese +2,4% (+2,9% Arezzo e +1,8% Siena).

Imprese registrate per settori di attività economica – 3° trim. 2024 e variazione % su 3° trim. 2023

Settori	Arezzo	Var. %	Siena	Var. %	Arezzo-Siena	Var. %
Agricoltura, silvicoltura	5.466	-1,8%	5.359	-0,5%	10.825	-1,1%
Estrazione di minerali da cave	24	-4,0%	23	-4,2%	47	-4,1%
Attività manifatturiere	4.743	-1,9%	2.115	-2,2%	6.858	-2,0%
Fornitura energia elettrica, gas, ...	110	-0,9%	32	3,2%	142	0,0%
Forn. acqua; reti fognarie, gestione rifiuti ...	57	-5,0%	38	-7,3%	95	-5,9%
Costruzioni	5.434	0,8%	3.620	2,1%	9.054	1,3%
Commercio	7.237	-2,0%	5.125	-1,8%	12.362	-1,9%
Trasporto e magazzinaggio	579	-2,4%	510	-1,0%	1.089	-1,7%
Servizi di alloggio e di ristorazione	2.472	0,7%	2.941	1,6%	5.413	1,2%
Servizi di informazione e comunicazione	686	-1,2%	482	-0,2%	1.168	-0,8%
Attività finanziarie e assicurative	778	1,0%	636	0,2%	1.414	0,6%
Attività immobiliari	2.007	-0,2%	1.884	-0,4%	3.891	-0,3%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	1.146	2,7%	901	3,4%	2.047	3,0%
Noleggio, ag. viaggio, serv. supp. imprese	1.010	2,9%	860	1,8%	1.870	2,4%
Istruzione	147	2,8%	112	3,7%	259	3,2%
Sanità e assistenza sociale	177	-0,6%	135	1,5%	312	0,3%
Att. artistiche, sportive, intrattenimento ...	472	-1,0%	365	0,0%	837	-0,6%
Altre attività di servizi	1.568	0,2%	1.156	0,4%	2.724	0,3%
Imprese non classificate	1.195	-2,6%	972	-2,6%	2.167	-2,6%
Totale	35.308	-0,8%	27.266	-0,1%	62.574	-0,5%

Commercio estero

Il diverso livello di specializzazione manifatturiera delle due province ha un diretto riflesso sul relativo gradodi apertura al commercio estero.

Export provincia di Arezzo

Il dato delle esportazioni della provincia di Arezzo del terzo trimestre 2024 (+46,1%) conferma il trend di crescita evidenziato nella prima metà dell'anno, portando il bilancio dei primi nove mesi a più di 11 miliardi di euro e con una variazione percentuale del +42% rispetto allo stesso periodo del 2023. Il dato complessivo continua ad essere condizionato dall'andamento eccezionale del comparto orafa: esaminando i flussi verso l'estero al netto dell'oreficeria e dei metalli preziosi, infatti, la variazione tendenziale rispetto al 2023 si attesta a -2,2% nei nove mesi e a +4,4% nel terzo trimestre.

Le principali voci dell'export aretino

Nel 2024 la **gioielleria e oreficeria** è tornata ad essere la prima voce dell'export provinciale, a seguito di una crescita eccezionale che prosegue anche nel 3° trimestre (+86,3%) e che porta il bilancio dei primi nove mesi a +119% con un contro valore pari a oltre 5,3 miliardi di euro.

Si tratta chiaramente di una crescita veramente anomala che ha origine in un particolare mercato, quello

turco, che dalla fine del 2023 ha presentato una vera e propria esplosione: le esportazioni nel periodo gennaio-settembre 2024 si sono attestate a poco meno di 3,2 miliardi di euro con una crescita del 641,3% rispetto al 2023.

Esportazioni provincia di Arezzo – (valori espressi in euro)

AREZZO	3° trim. 2024	Var.% 23-24	Gen-set 2024	Var.% 23-24
Agricoltura	4.609.606	80,2%	17.812.549	60,6%
Manifatturiero	3.424.650.814	45,9%	10.888.359.052	41,6%
Prodotti alimentari	36.277.830	-10,8%	112.343.907	-1,2%
Bevande	21.114.675	1,2%	62.554.865	-3,4%
Prodotti tessili	8.784.611	-1,6%	29.906.643	0,8%
Abbigliamento	89.121.779	14,8%	251.131.421	7,0%
Articoli in pelle	43.867.052	7,8%	137.060.339	-1,0%
Calzature	41.100.066	8,1%	117.881.067	2,0%
MODA	182.873.508	10,7%	535.979.470	3,4%
Legno e prodotti in legno	2.588.625	-32,5%	11.556.267	-2,5%
Prodotti chimici	81.121.995	-0,5%	268.099.610	-19,7%
Prodotti farmaceutici	17.978.824	-26,1%	57.972.885	-24,5%
Articoli in gomma e materie plastiche	5.846.739	8,0%	19.117.792	13,9%
Altri prodotti lav.ne minerali non metalliferi	4.925.454	45,0%	16.037.555	42,5%
Metalli preziosi	1.291.324.003	42,4%	3.450.661.629	14,0%
Prodotti in metallo, esclusi macchinari	17.662.123	4,9%	51.404.003	-6,5%
Computer, prodotti elettronica e elettromed.	54.834.369	4,3%	187.032.134	5,8%
Apparecchiature elettriche	106.650.504	-12,7%	381.004.124	-16,7%
Macchinari	52.204.874	-1,0%	169.967.455	-2,8%
Autoveicoli, rimorchi e altri mezzi trasporto	22.093.132	26,4%	61.169.080	17,3%
Mobili	35.291.720	53,9%	93.332.089	22,4%
Gioielleria, bigiotteria	1.463.337.141	86,3%	5.321.381.781	119,0%
Prodotti attività trattamento rifiuti	17.599.813	-0,5%	67.349.120	29,6%
Totale merci	3.463.729.157	46,1%	11.026.291.913	42,0%
Tot. netto oreficeria, met. preziosi	709.068.013	4,4%	2.254.248.503	-2,2%

Il prezzo dell'oro in questi primi nove mesi è stato caratterizzato da valori molto elevati che hanno portato ad un incremento del 18,4% rispetto allo stesso periodo del 2023 nelle quotazioni in Euro, rappresentando quindi un elemento non marginale nella determinazione del risultato evidenziato.

Positivi anche i risultati degli altri poli orafi nazionali, anche se su livelli decisamente più bassi: più evidente la crescita di quello vicentino (+17,1%) rispetto a quelle di Valenza (+1,1%) e Milano (+2%).

AREZZO	Gen-Set 2023	Gen-Set 2024	Var.%
Turchia	427.845.224	3.171.578.530	641,3%
Emirati Arabi U.	513.807.036	538.754.890	4,9%
Stati Uniti	320.035.082	360.814.349	12,7%
Francia	166.944.754	183.190.107	9,7%
Hong Kong	183.019.931	154.006.918	-15,9%
Rep. dominicana	91.812.454	113.181.072	23,3%

Panama	70.178.409	96.197.551	37,1%
Spagna	64.128.365	66.930.067	4,4%
Canada	34.786.026	40.599.653	16,7%
Germania	40.328.384	39.788.412	-1,3%
MONDO	2.429.355.678	5.321.381.781	119,0%

Il comparto dei **metalli preziosi**, dopo un primo trimestre caratterizzato dal segno negativo (-9,1%), torna a crescere sia nel secondo trimestre (+11,5%) che nel terzo (+42,4%), portando il bilancio dei primi nove mesi a +14% che, se si considera la crescita del 27,1% del prezzo dell'oro, rappresenta una probabile flessione in termine di quantità.

Esportazioni CM321 "Gioielleria, bigiotteria e articoli connessi" – provincia di Arezzo

	Gen-Set 2023	Gen-Set 2024	Var. %
Arezzo	2.429.355.678	5.321.381.781	135,8%
Vicenza	1.582.424.722	1.789.211.813	13,1%
Alessandria	1.427.412.391	1.428.689.335	1,1%
Milano	1.412.428.322	1.443.876.749	2,0%
Italia	8.416.567.202	11.407.489.870	40,7%

I flussi verso l'estero del comparto della moda mostrano nel terzo trimestre un segno positivo (+10,7%) che segue quello osservato nel secondo (+2,3%). Il bilancio dei primi nove mesi è moderatamente positivo (+3,4%): contribuiscono positivamente tessile (+0,8%), abbigliamento (+7%) e calzature (+2%), mentre è negativo il bilancio della pelletteria (-1%).

Fra le altre tipologie merceologiche, nei nove mesi risultano in crescita agricoltura (+60,6%), articoli in gomma e materie plastiche (+13,9%), altri prodotti della lavorazione dei minerali non metalliferi (+42,5%), elettronica ed elettromedicale (+5,8%), autoveicoli e mezzi di trasporto (17,3%) e mobili (+22,4%). In flessione prodotti alimentari (-1,2%), bevande (-3,4%), legno e prodotti in legno (-2,5%), prodotti chimici (-19,7%), prodotti farmaceutici (-24,5%), i prodotti in metallo (-6,5%), le apparecchiature elettriche (-16,7%) e i macchinari (-2,8%).

Export provincia di Siena

Il dato delle esportazioni della provincia di Siena del terzo trimestre 2024 (-12,4%) conferma il rallentamento evidenziato nel secondo trimestre (-9,1%), portando il bilancio dei primi nove mesi a circa 3,5 miliardi di euro, sostanzialmente invariato (-0,1%) rispetto allo stesso periodo del 2023.

Le principali voci dell'export senese

La prima categoria di prodotti esportati nei nove mesi del 2024 sono i **prodotti farmaceutici**: dopo la crescita del 27,5% registrata nei primi tre mesi dell'anno, nel secondo trimestre c'è stata una prima decisa battuta di arresto (-22,9%), a cui ha fatto seguito un ulteriore -28,7% nel terzo trimestre. I flussi verso l'estero dei primi nove mesi dell'anno si sono attestati quindi a circa 1,8 miliardi di Euro, in flessione del 10,5% rispetto allo stesso periodo del 2023.

Nel comparto della **camperistica**, secondo settore di specializzazione dell'export senese, trovano al contrario conferma i segnali positivi già emersi nella parte iniziale dell'anno: al +27,9% registrato nei primi tre mesi hanno fatto seguito ulteriori crescite sia nel secondo trimestre (+15,6%) che nel terzo (+7,9%). Il parziale dei primi nove mesi registra un export di circa 552 milioni di euro, superiore del 17,6% rispetto a quello del 2023.

Esportazioni Provincia di Siena – (valori espressi in euro)

SIENA	3° trim. 2024	Var.% 23-24	Gen-set 2024	Var.% 23-24
Agricoltura	2.779.710	148,4%	10.631.081	44,0%
Manifatturiero	1.029.127.353	-12,8%	3.471.882.289	-0,5%
Prodotti alimentari	75.911.968	38,5%	245.058.887	55,4%
Bevande	128.439.141	31,0%	367.085.076	19,9%
Abbigliamento	4.952.280	8,7%	10.793.597	-8,4%
Pelletteria-calzature	2.254.679	0,0%	6.223.126	-26,2%
Legno e prodotti in legno	2.735.786	-8,8%	8.523.341	-11,8%
Prodotti chimici	10.151.075	63,7%	51.597.806	-25,4%
Prodotti farmaceutici	523.994.173	-28,7%	1.777.194.346	-10,5%
Articoli in gomma e materie plastiche	3.768.123	-3,0%	13.653.792	6,5%
Altri prodotti lav.ne minerali non metall.	18.310.553	8,0%	55.796.378	11,3%
Prodotti della metallurgia	8.671.749	-3,9%	33.419.899	10,5%
Prodotti in metallo, esclusi macchinari	7.939.382	-25,8%	27.646.894	-26,5%
Apparecchiature elettriche	29.399.488	-5,6%	101.470.524	-18,7%
Macchinari	55.071.904	-6,7%	177.631.555	1,1%
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	143.819.352	7,9%	551.652.538	17,6%
Mobili	7.962.860	-2,9%	24.430.131	1,5%
Totale merci	1.039.688.401	-12,4%	3.508.168.420	-0,1%

Nei primi nove mesi risultano in crescita le esportazioni di: prodotti alimentari (+55,4%), bevande (+19,9%), articoli in gomma e materie plastiche (+6,5%), altri prodotti della lavorazione dei minerali non metalliferi (+11,3%), prodotti della metallurgia (+10,5%), macchinari (+1,1%) e mobili (+1,5%).

In flessione abbigliamento (-8,4%), pelletteria-calzature (-26,2%), legno e prodotti in legno (-11,8%), prodotti chimici (-25,4%), prodotti in metallo (-26,5%) e apparecchiature elettriche (-18,7%).

Esportazioni provincia di Siena – mercati di riferimento dei principali prodotti esportati

Farmaceutico	Gen-set 2023	Gen-set 2024	Var. % 23-24
Polonia	398.622.792	425.964.805	6,9%
Stati Uniti	758.808.694	278.267.870	-63,3%
Australia	43.066.899	244.592.796	467,9%
Belgio	215.512.347	149.289.914	-30,7%
Spagna	77.145.905	129.269.556	67,6%
Brasile	70.692.437	111.101.923	57,2%
Francia	79.854.003	92.454.153	15,8%
Arabia Saudita	56.066.468	45.613.539	-18,6%
Irlanda	39.232.405	42.960.234	9,5%
Vietnam	71.400	38.219.021	53428,0%
MONDO	1.986.536.088	1.777.194.346	-10,5%

Camper	Gen-set 2023	Gen-set 2024	Var. % 23-24
Germania	193.184.259	180.554.546	-6,5%
Francia	105.987.566	139.822.266	31,9%
Regno Unito	42.655.749	67.119.511	57,4%
Spagna	39.847.235	59.126.958	48,4%
Belgio	29019698	29.237.026	0,7%
Polonia	5.770.394	12.431.116	115,4%
Cechia	9.900.298	11.194.766	13,1%
Nuova Zelanda	6327933	8.169.192	29,1%
Svizzera	6230611	7.351.751	18,0%
Slovenia	1746944	5.556.871	218,1%
MONDO	469.150.778	551.652.538	17,6%

BEVANDE (vino)	Gen-set 2023	Gen-set 2024	Var. % 23-24
Stati Uniti	111.061.569	136.458.427	22,9%
Canada	24.616.935	50.631.318	105,7%
Germania	28.411.705	35.603.223	25,3%
Regno Unito	16.209.586	12.602.873	-22,3%
Svizzera	13.472.322	10.833.959	-19,6%
Danimarca	9.744.625	10.542.632	8,2%
Polonia	5.652.690	9.964.452	76,3%
Paesi Bassi	8.580.970	9.286.116	8,2%
Giappone	10.526.362	9.138.654	-13,2%
Francia	8.634.477	8.940.239	3,5%
MONDO	306.260.225	367.085.076	19,9%

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 2025, 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 2024-2029", tradotti per l'anno 2025 in obiettivi strategici, programmi di azione, progetti ed iniziative dalla "Relazione Previsionale e Programmatica per l'esercizio 2025".

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. Semplificazione e-government e qualità dei servizi 2. Regolazione del mercato e promozione della legalità	3. Transizione digitale, ecologica e internazionalizzazione 4. Un territorio attrattivo ed integrato 5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica: fattori di sviluppo
Processi Interni	6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza	
Innovazione e Crescita	7. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per la valorizzazione del capitale umano	
Economico-Finanziaria	8. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'utilizzo efficiente delle risorse finanziarie	

Cruscotto di Area

Area Strategica		anno 1	
Responsabile		target	peso
Prospettiva di Performance		target	peso
1	Obiettivo strategico		
	Valenza Informativa indicatore		
	Valenza Informativa indicatore		

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	Obiettivo strategico							
	Valenza Informativa	indicatore						
2	Obiettivo strategico							
	Valenza Informativa	indicatore						

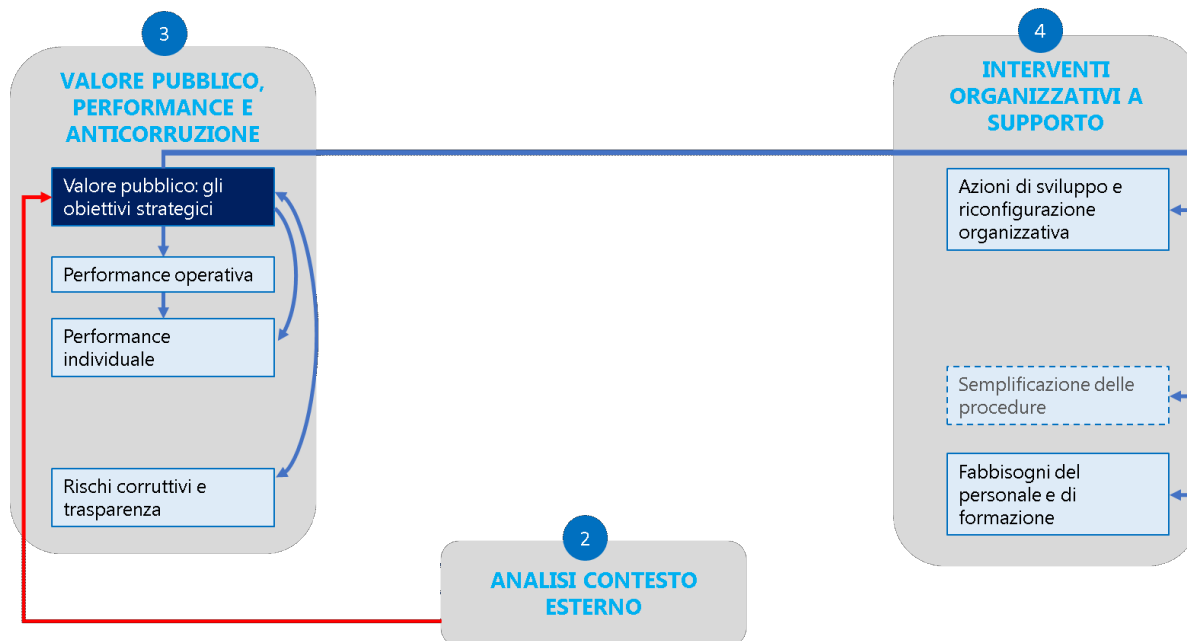
Gli indicatori che misurano il raggiungimento dell’obiettivo strategico possono essere afferenti a diverse dimensioni della performance, caratterizzandosi per **molteplicità** e **multidimensionalità**. Ciò significa che ogni obiettivo strategico può essere misurato da più indicatori e che possono coprire 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

Stato delle risorse	Input	quantificano e qualificano le risorse dell’amministrazione (umane, economico- finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.)
Attività / Risultato	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)
Efficienza	Oupput 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
Efficacia (quantitativa)	Oupput vs Obiettivi	capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti agli obiettivi predefiniti
Qualità (efficacia qualitativa)	Attributi output	erogata → fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso percepita → qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (<i>customer satisfaction</i>)
Impatto (outcome)	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



Nell’ambito degli obiettivi strategici l’Ente camerale per il 2025, ha previsto per ogni obiettivo della mappa strategica pochi obiettivi significativi, che coinvolgano tutta l’organizzazione operante nei vari servizi, sia quelli con finalità rivolte all’esterno, che migliorativi della struttura interna.

Come negli anni precedenti, tra gli obiettivi principale dell’Ente troviamo quello di dare continuità al progetto di valorizzazione delle banche dati del Registro Imprese, che garantisce la completezza delle informazioni sul tessuto economico delle province di Arezzo e Siena. Si individuano pertanto due indicatori di base che ci danno un feedback piuttosto completo delle attività volte a rafforzare questo aspetto: il monitoraggio del rispetto dei tempi di evasione delle pratiche del Registro Imprese entro 5 giorni, che prevede il mantenimento della quota del 95% sul totale, (che migliora il dato regionale pari al 93,87%), e la media per la lavorazione delle stesse pratiche al netto delle sospensioni, prevista in 2,5 giorni, contro una regionale di 2,18. Proseguirà altresì la rilevazione della customer satisfaction del Servizio Registro Imprese che punta ad un grado di soddisfazione degli stakeholder con punteggio medio tra 3,5 e 5.

Cruscotto di Ente anno 2025						
Imprese, Territorio e Consumatori						
1. Semplificazione, e-government e qualità dei servizi	Tipologia	Prospettiva	valori 2023*	2025	2026	2027
Pratiche evase entro 5 gg / totale pratiche telematiche (PIRA)	Efficacia	Utenti/Imprese/Territorio	93,87% (media Toscana Sistema Pareto)	95%	95%	95%
Media dei tempi di lavorazione e sospensione pratiche telematiche al netto delle sospensioni (PIRA)	Efficacia	Utenti/Imprese/Territorio	2,18(media Toscana Sistema Pareto)	2,5	2,5	2,5
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	Efficacia	Utenti/Imprese/Territorio	4,43	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione e medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,5/5

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 significativi e pertanto strategici. In primo luogo la facilitazione del rinnovo dei marchi registrati con la previsione di invio di avviso alla totalità dei titolari dei marchi in scadenza nel 2025.

A tutela della legalità saranno invece orientate le attività di vigilanza sugli strumenti di misura utilizzati per le operazioni commerciali. Nello specifico, nell'ambito della metrologia legale, verranno effettuate le attività di vigilanza del mercato sugli strumenti di misura soggetti alla normativa nazionale ed europea (art. 6, D.M. n. 93/2017). Infine si proseguirà nella rilevazione di customer satisfaction puntando ad un grado di soddisfazione con punteggio medio tra 3,5 e 5.

Cruscotto di Ente anno 2025						
Imprese, Territorio e Consumatori						
2. Regolazione del mercato e promozione della legalità	Tipologia	Prospettiva	valori 2023*	2025	2026	2027
Avvisi inviati / titolari marchi in scadenza reperibili	Semplificazione	Utenti/Imprese/Territorio	100%	100%	100%	100%
Realizzazione programma di vigilanza e controllo su strumenti di misura: n. di ispezioni realizzate (PIRA)	Semplificazione	Utenti/Imprese/Territorio	da attivare	24	24	24
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	Efficacia	Utenti/Imprese/Territorio	4,68	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,5/5

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.

Il sistema camerale punta a promuovere un'economia inclusiva e sostenibile attraverso la trasformazione digitale ed ecologica delle imprese. Le imprese italiane sono chiamate a investire in tecnologia e a produrre in maniera sostenibile. Il Sistema Camerale, avvalendosi della rete dei Punti Impresa Digitale, propone una nuova progettualità che intende affrontare il tema della doppia transizione, che rappresenta un elemento centrale del cambiamento economico-sociale in atto e assume un ruolo prioritario nelle misure e nei progetti di rilancio del nostro Paese. Si prevede quindi l'utilizzo del 95% delle risorse stanziare per tali progetti nel preventivo 2025.

Anche la programmazione in materia di internazionalizzazione si prefigge di utilizzare almeno il 95% delle risorse stanziare.

Tutte le attività di promozione saranno oggetto di rilevazione di customer satisfaction con l'obiettivo di riportare un gradimento con punteggio medio tra 3,5 e 5.

Cruscotto di Ente anno 2025						
Imprese, Territorio e Consumatori						
3. Transizione digitale, ecologica e internazionalizzazione	Tipologia	Prospettiva	valori 2023*	2025	2026	2027
Bando di agevolazione per la doppia transizione digitale ed ecologica: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	Efficacia	Utenti/Imprese/Territorio	98%	95%	95%	95%
Utilizzo risorse stanziare in tema di internazionalizzazione per bandi rivolti alle imprese: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	Efficacia	Utenti/Imprese/Territorio	99%	95%	95%	95%
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	Efficacia	Utenti/Imprese/Territorio	4,59	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,5/5

Anche la promozione del turismo e la valorizzazione del patrimonio culturale costituiscono competenze fondamentali sancite dalla riforma del sistema camerale.

Nel complesso, il comparto del turismo ha ancora bisogno di interventi di sistema e di una strategia di riqualificazione dell'offerta e di continuo riposizionamento sui mercati più competitivi per continuare ad essere, come tradizionalmente avvenuto, uno dei principali motori di sviluppo dell'economia del Paese.

Nello specifico ci si prefigge l'obiettivo di utilizzo delle risorse stanziare pari al 95%.

Si procederà come sempre ad indagini di customer satisfaction con l'obiettivo di raggiungere un gradimento con punteggio medio tra 3,5 e 5.

Cruscotto di Ente anno 2025						
Imprese, Territorio e Consumatori						
4. Un territorio attrattivo ed integrato	Tipologia	Prospettiva	valori 2023*	2025	2026	2027
Azioni di sviluppo del patrimonio culturale e di promozione del turismo in partnership con Enti locali ed altri soggetti: Risorse utilizzate/ risorse stanziare (PIRA)	Efficacia	Utenti/Imprese/Territorio	100%	95%	95%	95%
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	Efficacia	Utenti/Imprese/Territorio	4,59	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione e medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,5/5

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 anche per l'anno 2025 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.

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

Cruscotto di Ente anno 2025						
Imprese, Territorio e Consumatori						
5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica: fattori di sviluppo	Tipologia	Prospettiva	valori 2023*	2025	2026	2027
Certificazione delle competenze acquisite dagli studenti a valle di percorsi di PCTO co-progettati da scuole, imprese e Unioncamere: n. Commissioni/Tavoli territoriali (PIRA)	Efficacia	Utenti/Imprese/Territorio	3%	3	3	3
Grado di soddisfazione medio risultante da questionario	Efficacia	Utenti/Imprese/Territorio	4,84	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione e medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,5/5

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 persegue 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.

Anche per il 2025 ci si prefigge il consolidamento dei tempi di pagamento delle fatture entro il limite legale tramite l'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145 come modificato dal Decreto legge del 24 febbraio 2023, n.13 riguardante "Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR".

Si continuerà il percorso già intrapreso da anni consolidando la certificazione di qualità. 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 è stato inserito il controllo sul punteggio ottenuto nell'attestazione della trasparenza fatta annualmente dall'OIV.

Cruscotto di Ente anno 2025						
Processi Interni						
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza	Tipologia	Prospettiva	valori 2023*	2025	2026	2027
Data mandato di pagamento - data protocollo SDI fatture elettroniche (PIRA)	Efficienza	Processi interni	-28	< 0	< 0	< 0
Data pagamento - data protocollo in entrata	Efficienza	Processi interni	11	< 20	< 20	< 20
Esito controlli per Certificazione Qualità	Mantenimento	Processi interni	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Unità personale al 31/12/2025*1.000/imprese attive al 31/12/2025 (comprese unità locali) (PIRA)	Efficacia	Processi interni	1,09	< 1,4	< 1,4	< 1,4
Risultato dell'Attestazione della trasparenza	Protezione valore pubblico	Processi interni	96%	≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%
Rispetto dei tempi di procedimento in riferimento alla Carta dei Servizi dell'Ente	Efficienza	Processi interni	da attivare	100%	100%	100%

Su proposta dell'OIV vengono inseriti i seguenti obiettivi riguardante il monitoraggio dei servizi erogati alle imprese tramite un questionario che dovrà raggiungere almeno 20.000 imprese e permetterà di valutare la qualità e l'efficienza dei servizi erogati dall'Ente.

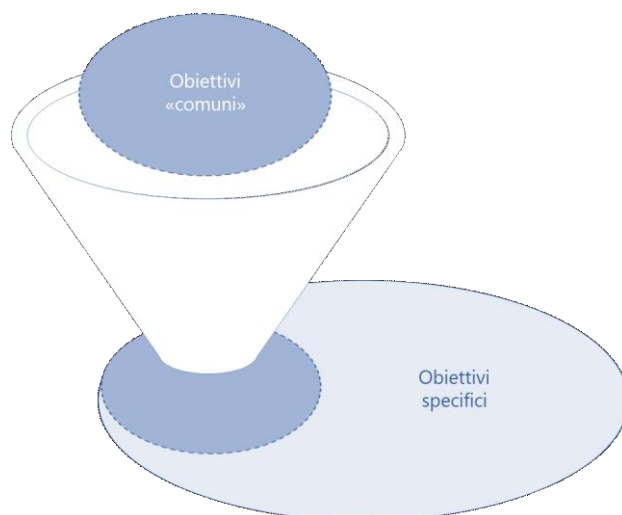
Processi Interni						
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'efficienza, la qualità dei servizi e la trasparenza	Tipologia	Prospettiva	valori 2023*	2025	2026	2027
Inviare il questionario ad un campione rappresentativo di imprese	Efficacia	Utenti/Imprese/Territorio	da attivare	20.000	20.000	20.000
Tempi di invio del questionario di customer alle imprese	Efficacia	Utenti/Imprese/Territorio	da attivare	30/11/2025	30/11/2026	30/11/2027
Compilazione del questionario da parte di almeno 2.000 imprese	Efficacia	Utenti/Imprese/Territorio	da attivare	1.500	1.500	1.500

Per ciò che riguarda l'obiettivo strategico "Innovazione e crescita", è stato inserito l'indicatore sulle ore di formazione pro-capite dei dipendenti secondo quanto stabilito dalla nuova Direttiva sulla formazione del Ministro Paolo Zangrillo che prevede, per ciascun dipendente, almeno 40 ore di formazione all'anno. "Con questo nuovo atto di indirizzo vengono ribaditi i principi cardine della formazione, che costituisce una leva strategica per la crescita delle nostre persone e per le amministrazioni pubbliche". Si continuerà poi a monitorare l'utilizzo del nuovo sito camerale da parte degli stakeholder ed al consolidamento dell'apprezzamento dell'utenza.

Cruscotto di Ente anno 2025						
Innovazione e Crescita						
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per la valorizzazione delle risorse interne	Tipologia	Prospettiva	valori 2023*	2025	2026	2027
Ore formazione procapite anche mediante il ricorso a modalità alternativa	Mantenimento	Apprendimento e crescita	24,65	40	40	40
Livello di soddisfazione del sito camerale	Efficacia	Utenti/Imprese/Territorio	4,15	grado di soddisfazione medio 3,5/5	grado di soddisfazione e medio 3,5/5	grado di soddisfazione medio 3,5/5

Sul versante economico-finanziario si continueranno a monitorare le riscossioni spontanee del Diritto Annuale da parte delle imprese iscritte, che dovranno superare il 68% del diritto dovuto. Sono presenti in questa sezione dell'Albero della Performance anche 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.

Cruscotto di Ente anno 2025						
Economico-Finanziaria						
6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale per l'utilizzo efficiente delle risorse finanziarie	Tipologia	Prospettiva	valori 2023*	2025	2026	2027
Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale / Importo dovuto per Diritto Annuale	Efficienza	Economico-finanziaria	75,78%	> 68%	> 68%	> 68%
Equilibrio strutturale	Efficienza	Economico-finanziaria	17,14%	≥ 7%	≥ 7,2%	≥ 7,2%
Indice di liquidità	Efficienza	Economico-finanziaria	560,41%	≥ 300%	≥ 300%	≥ 300%
Capacità di generare proventi	Efficienza	Economico-finanziaria	6,69%	≥ 5	≥ 5	≥ 5



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:

- 4.3.1.1 recepire nella propria programmazione gli obiettivi comuni;
- 4.3.1.2 definire, d'intesa con l'Oiv, i target (valori attesi) degli indicatori (kpi)
- 4.3.1.3 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 2025 contemplano già gli obiettivi comuni individuati.

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

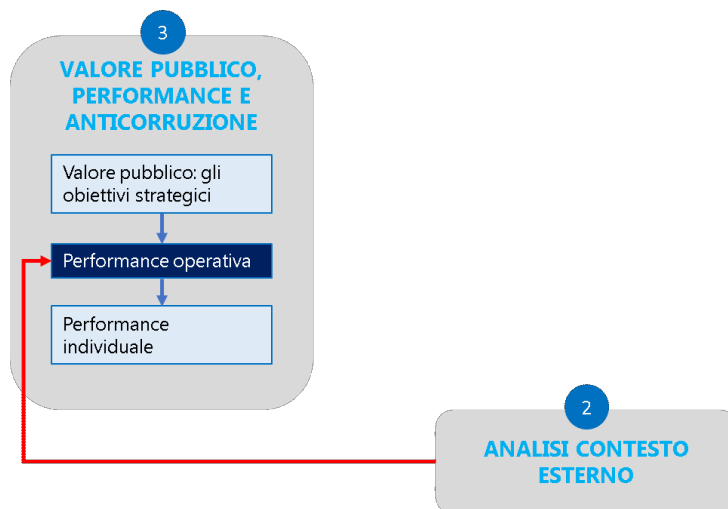
OBIETTIVI COMUNI	FINALITA'	IMPATTO
FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE	Favorire lo sviluppo delle competenze digitali delle PMI nonché la conoscenza delle nuove tecnologie, attraverso servizi di info-formazione e attività di assistenza, prevedendo anche l'ampliamento dell'offerta mediante iniziative su 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 2025,

delineando i risultati attesi attraverso opportuni set di indicatori e relativi *target*.



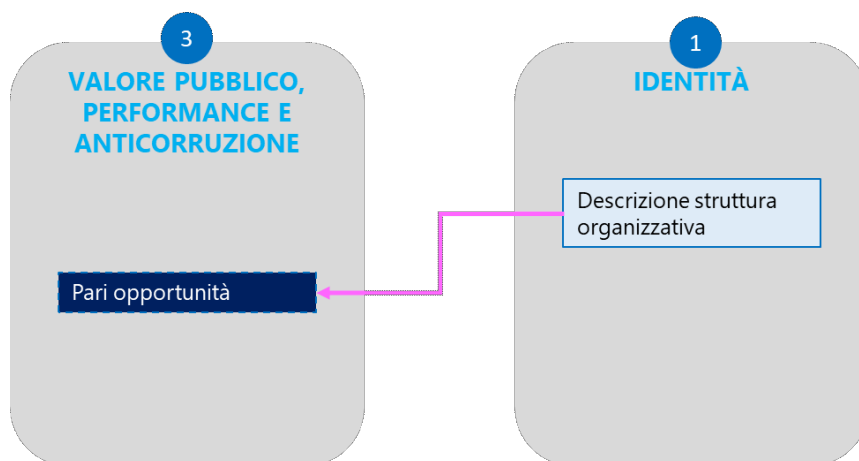
Gli obiettivi annuali riguardano, quindi, gli step operativi strumentali da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell’obiettivo triennale cui si riferiscono e, per la loro natura, sono più immediatamente collegabili con la performance delle singole unità organizzative (Aree, Settori/ Servizi) 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’ambito dell’aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance, sulla base degli indirizzi dell’Organismo Indipendente di Valutazione, l’ente ritiene di definire meglio le risorse da destinare ai progetti speciali, se rispondenti ai seguenti principi:

- Trattasi di risorse attribuite alla camera di commercio a fronte di specifiche convenzioni stipulate a titolo esclusivo con l’Ente;
- Trattasi di attività aggiuntive svolte solo temporaneamente e in modo occasionale;
- Trattasi di attività legate alla specifica professionalità.

Nell’allegato 1 gli obiettivi della Camera di Commercio di Arezzo-Siena per l’anno 2025.

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 2025-2027.

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.

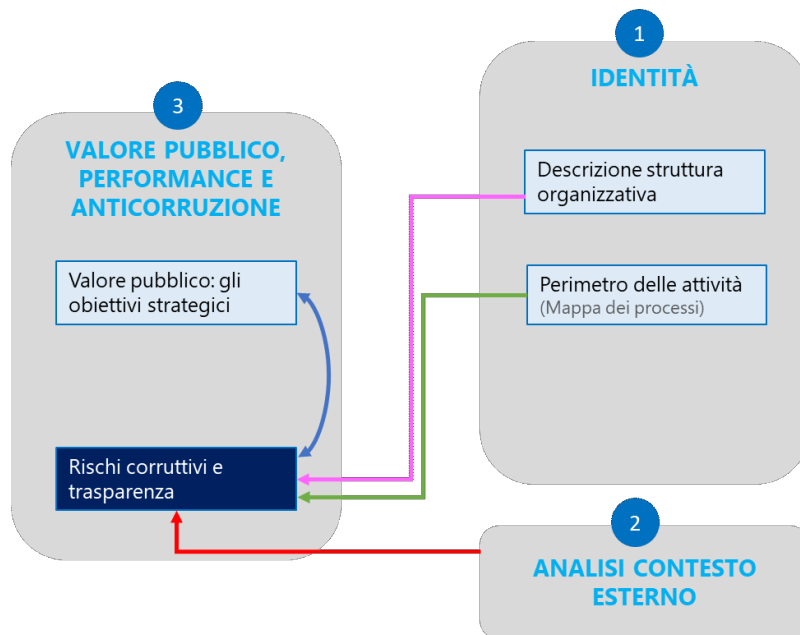
La valutazione dei risultati realizzati è costituita dal prodotto dei seguenti fattori:

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), aggiornato nella versione 2023 con Delibera n. 605 del 19/12/2023, la Camera di Arezzo-Siena ha predisposto il PTPCT 2024-2026.

Il contesto esterno

FENOMENI DI CRIMINALITÀ ORGANIZZATA IN TOSCANA

Le importanti risorse rese disponibili dall’Europa attraverso il PnRR/PnC rappresentano una grande opportunità di ripresa, ma destano anche preoccupazione, per il potenziale interesse da parte della criminalità. L’ingente mole di procedure da avviare può comportare una riduzione del controllo e una maggior permeabilità a fenomeni corruttivi o, più in generale, a spreco di risorse pubbliche.

La necessità di velocizzare la spesa ha portato inoltre, negli ultimi anni, e in ultimo proprio con la riforma del codice dei contratti richiesta dal PNRR, all’introduzione di misure di semplificazione nella progettazione e nell’affidamento dei lavori, che non devono incidere sull’attenzione nei confronti di possibili condotte illecite.

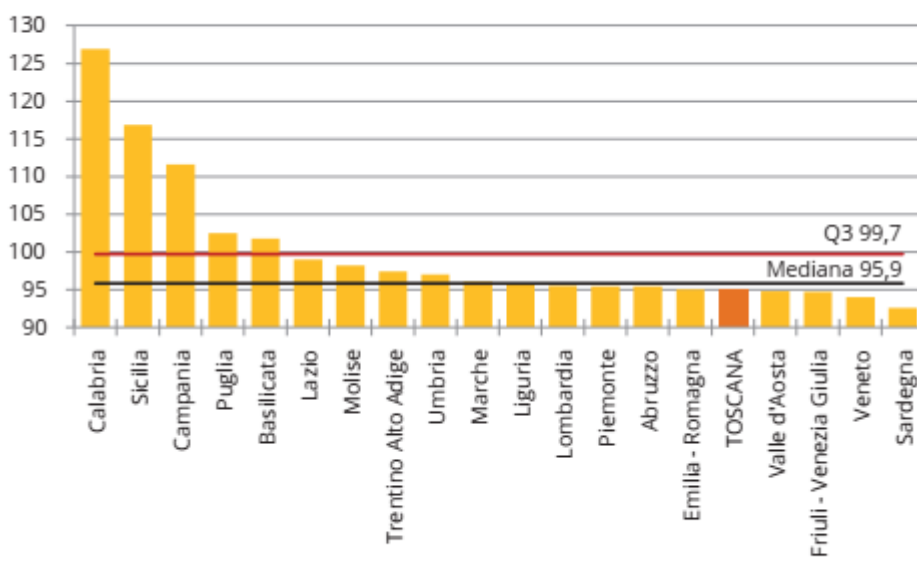
L’IRPET ha valutato il profilo di concorrenzialità ed efficienza dei contratti di lavori pubblici del PnRR/PnC le cui gare sono state avviate nel periodo 2022-2023. Prendendo a riferimento 5 indicatori di particolare interesse per la misurazione dell’efficienza del mercato dei contratti, si è osservata la presenza di eventuali specificità delle procedure riconducibili al PNRR/PnC, rispetto agli altri contratti analoghi avviati dalle amministrazioni. I risultati suggeriscono che, ad oggi, le procedure di lavori pubblici associate al PNRR (il 17% del totale regionale, 1.200 su 6.700) sono caratterizzate da migliori performance rispetto alle restanti procedure e, in alcuni casi, anche rispetto alle dinamiche registrate nel recente passato, sia in Italia che in Toscana. Le procedure del PNRR, confrontate con analoghi lavori delle amministrazioni non finanziati dal PNRR, presentano una maggior apertura alla concorrenza rappresentata da un maggior ricorso a procedure di tipo aperto (+12,6% in Toscana, +10% in Italia) e una minor frammentazione della committenza rappresentata da un maggior ricorso a soluzioni

centralizzate (+10% in Toscana, +20% in Italia). Questi aspetti non sembrano però tradursi, almeno nella congiuntura, in un effettivo aumento della partecipazione da parte delle imprese e in un incremento dei ribassi di aggiudicazione. Nel periodo di osservazione, questi aspetti sono infatti fortemente condizionati dalla tensione sui prezzi delle materie prime e dall'effetto spiazzamento indotto dai bonus edilizi. Infine, sulla base dell'analisi della durata della fase di affidamento, le procedure PNRR sembrano caratterizzate da tempi di affidamento inferiori ovvero una maggior celerità dell'attività amministrativa

in molte regioni del centro-nord, inclusa la Toscana. La riduzione stimata della durata della fase tra presentazione delle offerte e verbale di aggiudicazione è pari a -13% (-12% Italia), e arriva al -23% in Toscana (-17% Italia) per le sole procedure aperte.

Per quanto riguarda l'indice di presenza oggettiva di criminalità organizzata a far rilevare i valori più elevati sono, ovviamente, le regioni di origine delle mafie (Graf. 5.2) nell'ordine Calabria, Sicilia, Campania e Puglia. Le regioni del centro-nord che si collocano al di sopra del valore mediano regionale sono Lazio, Veneto e Liguria. La Toscana si trova nella parte finale della graduatoria. Nei grafici si riporta anche la soglia del terzo quartile⁶² (Q3), al di sotto della quale si colloca il 75% delle osservazioni.

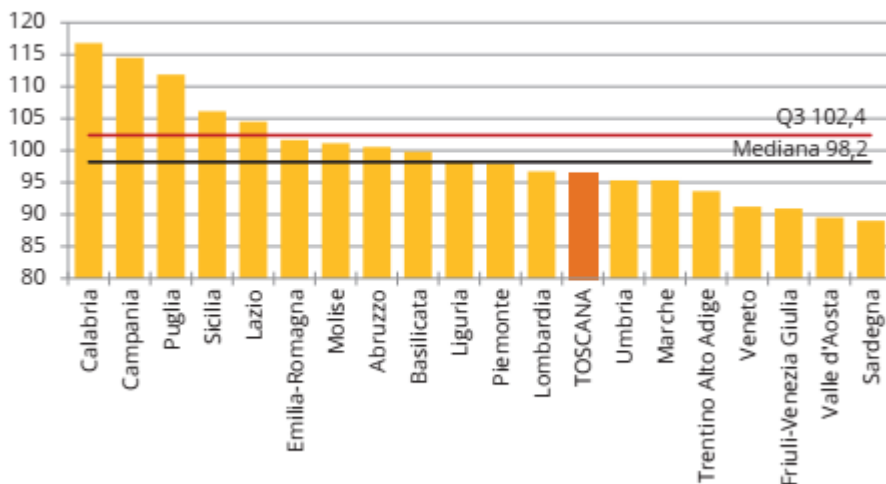
Grafico 5.2
Indice di presenza oggettiva mafiosa



Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT, ANBSC, IPERICO

Anche la sintesi dei reati spia relativi al controllo del territorio vede la regione Toscana collocarsi al di sotto della mediana.

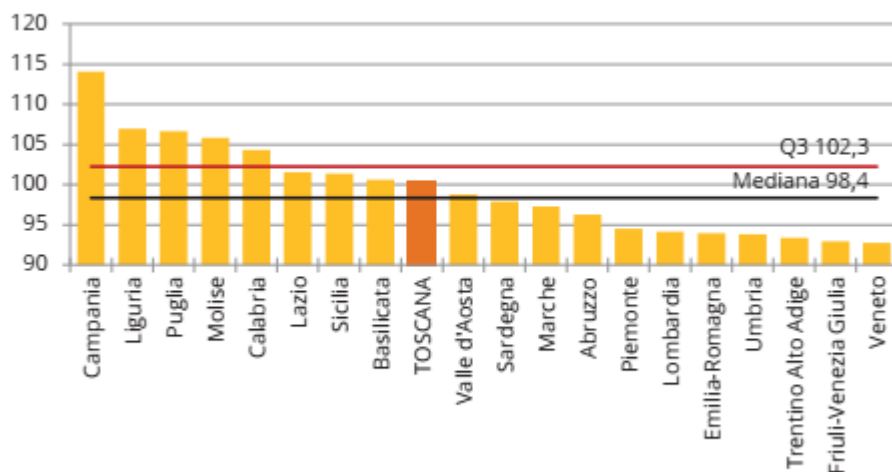
Grafico 5.3
Indice controllo del territorio



Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT, ANBSC, IPERICO

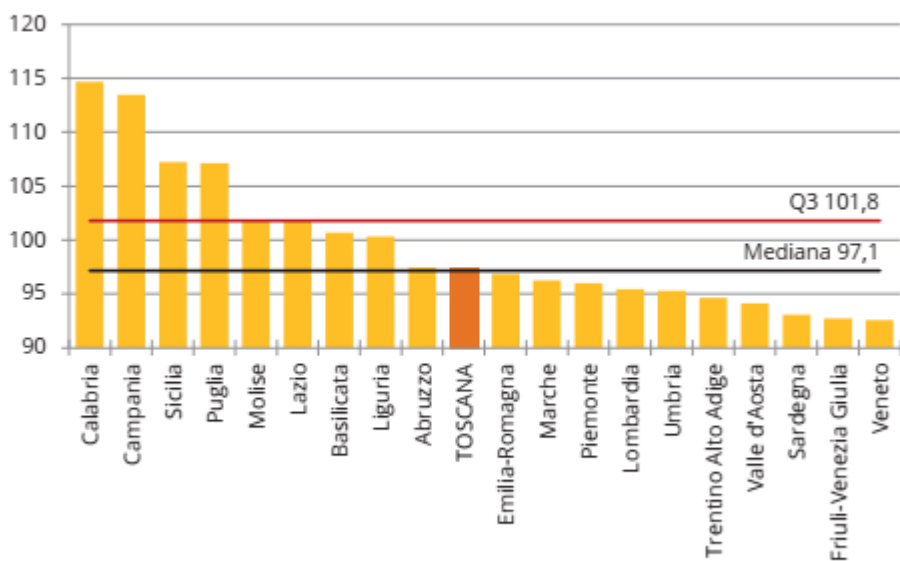
Il quadro cambia passando ai reati relativi alle attività illecite. La Toscana sale nella graduatoria spostandosi al di sopra del valore mediano e collocandosi, dopo Liguria e Lazio, come terza regione del centro-nord per questo tipo di reati (Graf. 5.4). Contribuiscono a questo risultato, soprattutto, il numero di denunce per il reato di riciclaggio e impiego di denaro di provenienza illecita, la contraffazione di prodotti e marchi e lo sfruttamento della prostituzione e pedo-pornografia.

Grafico 5.4
Indice attività illecite



Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT, ANBSC, IPERICO

Le graduatorie prodotte dai tre indici restituiscono un’immagine della Toscana coerente con quella fornita dalle relazioni della DIA, una regione in cui le mafie non esprimono uno stabile radicamento e in cui le dinamiche delittuose appaiono indirizzate innanzitutto al riciclaggio e alla conduzione di remunerative attività illecite piuttosto che al “controllo del territorio”. L’indice sintetico finale vede la nostra regione collocarsi solo leggermente al di sopra della mediana in virtù dei bassi valori degli indici di presenza oggettiva e controllo del territorio e di quello elevato delle attività illecite.

Grafico 5.5
 Indice sintetico di presenza mafiosa


Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT, ANBSC, IPERICO

Nella tabella 5.6 sono riportati i valori dei singoli indicatori nei tre domini, si osserva come la Toscana presenti tassi di incidenza più bassi, nel confronto con l'insieme delle altre regioni del centro-nord, per tutti gli indicatori di presenza oggettiva e per quelli relativi all'ambito del controllo del territorio ad eccezione delle estorsioni. Diverso il caso delle attività illecite in cui si hanno valori più alti in quattro indicatori su sei, particolarmente per il riciclaggio, i reati nel ciclo dei rifiuti e la contraffazione.

 Tabella 5.6
 Indicatori elementari nei tre domini. Tassi per 100mila abitanti o imprese attive
 In rosso i valori superiori alla mediana

	Toscana	Altre regioni del centro-nord	Italia	Valore mediano
Associazione di tipo mafioso	0,01	0,03	0,17	0,04
Associazione per delinquere	0,81	0,81	1,01	0,88
Interdittive antimafia	7,06	16,07	34,50	9,34
Aziende in gestione e destinate	28,94	47,24	95,82	30,84
Immobili in gestione e destinati	18,32	28,62	72,31	27,37
Operazioni finanziarie attinenti Criminalità Organizzata	147,61	155,15	176,53	135,03
Danneggiamento seguito da incendio	6,34	7,62	13,59	8,04
Attentati	0,38	0,40	0,49	0,41
Sequestri di persona	1,42	1,43	1,65	1,45
Estorsioni	15,49	14,61	15,86	15,11
Usura	0,25	0,39	0,48	0,46
Corruzione, concussione	0,61	0,64	0,77	0,72
Riciclaggio e impiego di denaro di provenienza illecita	5,82	2,42	2,90	2,26
Contraffazione numero denunce	9,00	8,11	9,43	6,71
Contrabbando	0,15	0,25	1,00	0,09
Stupefacenti KG sequestrati	73,18	74,64	137,49	73,77
Reati nel ciclo dei rifiuti	12,11	7,565	12,035	15,074
Sfruttamento della prostituzione, pedo-pornografia	3,09	2,546	2,385	2,398

Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT, ANBSC, IPERICO

FENOMENI CORRUTTIVI NELL'AMBITO DEGLI APPALTI

I profili di anomalia dei mercati locali degli appalti assumono particolare pregnanza nella congiuntura attuale caratterizzata dall'implementazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Le ingenti risorse allocate dal PNRR e dal PNC si stanno infatti gradualmente traducendo in avvio di procedure (specialmente di lavori pubblici) imponendo un cambio di scala sostanziale nell'attività delle stazioni appaltanti, soprattutto le piccole che dispongono di una limitata dotazione di organico in quasi tutte le aree del Paese. L'iter procedurale del PNRR prevede verifiche rafforzate da parte dei ministeri e della Commissione Europea, proprio perché l'ingente mole di procedure da avviare può comportare una maggiore permeabilità a fenomeni corruttivi o, più in generale, a spreco di risorse pubbliche. Infine, tra le riforme previste dal Piano, quella del Codice dei Contratti, varata lo scorso giugno, sistematizza molte delle recenti modifiche alla normativa introdotte a partire dalla fase pandemica e introduce elementi di novità che potranno condizionare lo svolgimento della normale attività di procurement degli enti. Tra queste, la definizione del sistema di qualificazione delle stazioni appaltanti, attesa da anni, è quella che potrebbe agire maggiormente nel senso di un innalzamento del profilo qualitativo dell'attività delle piccole e medie stazioni comportando anche una riduzione generalizzata dei profili di rischio corruzione. Molti di questi elementi di novità, ad esempio un maggior ricorso alle centrali di committenza, sono già incentivate per gli appalti PNRR, che potrebbero dunque aver finora rappresentato un primo banco di prova per una diversa modalità di approvvigionamento da parte degli enti. Per questi motivi è importante valutare le caratteristiche degli appalti legati ai progetti del PNRR comparandole con quelle delle procedure che, nello stesso periodo, sono associate a progetti di spesa finanziati da risorse diverse. In primo luogo, è da valutare il confronto per le caratteristiche del contratto tra le quote di ricorso a soluzioni procedurali di tipo competitivo e tra le quote di ricorso a soluzioni di approvvigionamento di tipo centralizzato. In secondo luogo, è di interesse verificare le performance della fase di affidamento, osservando il confronto tra la durata, i ribassi di aggiudicazione e il numero medio di offerte¹. La base dati è ottenuta combinando l'archivio SITAT (Sistema informativo telematico appalti della Toscana), fornito dall'Osservatorio Regionale dei Contratti Pubblici della Regione Toscana, con l'insieme degli Open Data dell'Autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC), relativi all'intero territorio nazionale. L'archivio così ottenuto include tutte le procedure di contratti pubblici di importo pari o superiore a 40.000 Euro. Il periodo di osservazione è relativo agli anni 2022-2023, nei quali si può considerare pienamente avviato il dispiegarsi dell'attività di procurement legata all'implementazione del PNRR e del PNC nell'ambito dei lavori pubblici, che raccoglie la maggior parte dei contratti legati al PNRR².

I CONTRATTI DEI LAVORI PUBBLICI

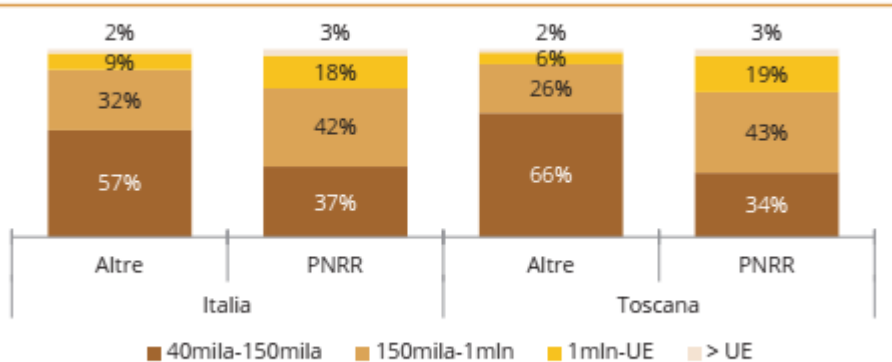
Osservando la distribuzione del numero dei contratti per classe di importo (Graf. 8.1) emerge come i

¹ Nell'ultimo decennio, la letteratura sul public procurement si è confrontata sempre più con la definizione dei profili di rischio corruttivo nel mercato degli appalti. Sebbene molti lavori di natura teorica e applicata abbiano contribuito a identificare le diverse fattispecie di illegalità e le prassi di definizione delle politiche e delle norme per contrastare questi fenomeni (vedi Vannucci, A., 2012, Atlante della corruzione. EGA), solo recentemente sono stati fatti tentativi di definire formalmente sistemi di indicatori di rischio corruzione o di anomalia del mercato degli appalti (si veda a questo proposito, tra gli altri, Decarolis, F., Giorgiantonio, C., 2022, "Corruption red flags in public procurement: new evidence from Italian calls for tenders", EPJ Data Sci, 11, 16, <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-022-00325-x>; Ferwerda, J., Deleanu, I., Unger, B., 2017, "Corruption in Public Procurement: Finding the Right Indicators", Eur J Crim Policy Res, 23, 245-267, <https://doi.org/10.1007/s10610-016-9312-3>).

² Tutte le elaborazioni sono ottenute escludendo dall'insieme di osservazioni i contratti in adesione ad accordi quadro e considerando invece gli accordi quadro dai quali discendono.

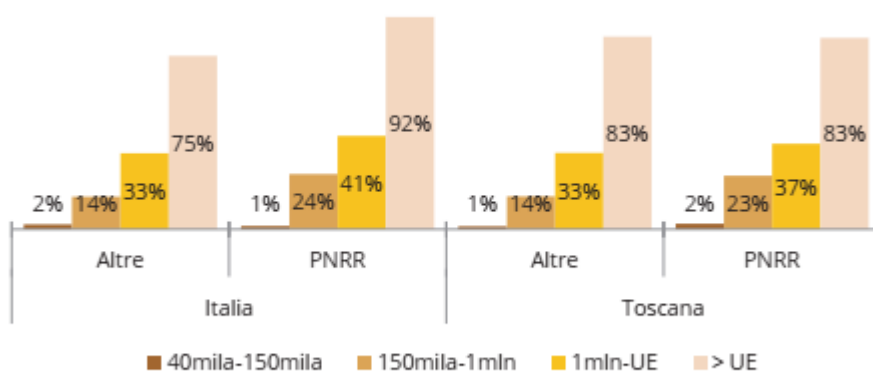
lavori pubblici discendenti da progetti del PNRR siano caratterizzati da maggior dimensione media finanziaria, collocandosi per oltre il 60% sopra il milione di Euro sia in Italia che in Toscana, mentre quelli non collegati a progetti del PNRR si collocano per circa il 60% al di sotto del milione di Euro. Nel caso del primo aspetto analizzato, ovvero il ricorso a soluzioni procedurali di tipo aperto (procedure aperte o ristrette), osserviamo (Graf. 8.2) come i contratti relativi al PNRR registrino incidenza più alta di procedure aperte, per ciascuna classe di importo superiore ai 150.000 Euro. Il dato assume una valenza ancora più positiva, in termini di competitività del sistema e in un’ottica di riduzione del rischio corruzione, se letto alla luce della recente evoluzione normativa, che prevede invece un’estensione della possibilità per le stazioni appaltanti di ricorrere a procedure di tipo negoziale. L’attività di procurement legata al PNRR sembra dunque associata a un maggior grado di competitività e formalizzazione rispetto al resto dei contratti, in controtendenza, appunto, anche con le dinamiche registrate negli ultimi anni in tutti i mercati regionali.

Grafico 8.1
Composizione del numero delle procedure per classe di importo a base di gara. Italia e Toscana



Fonte: elaborazioni su Open Data ANAC e dati Osservatorio Regionale Contratti Pubblici Regione Toscana

Grafico 8.2
Quota di procedure aperte per classe di importo. Italia e Toscana



Fonte: elaborazioni su Open Data ANAC e dati Osservatorio Regionale Contratti Pubblici Regione Toscana

Adottando una simile chiave di lettura si può guardare alla quota di procedure di tipo centralizzato sul totale delle procedure avviate dalle stazioni appaltanti. Trattandosi di lavori pubblici, l’attenzione va posta sulle procedure avviate dalle centrali di committenza inter-comunali (CUC), che assumono maggior rilievo nel caso dei lavori pubblici, caratterizzati da un minor grado di standardizzazione e, dunque, da una minor incidenza dei casi di delega della fase di affidamento a centrali di committenza nazionali (CONSIP).

Sono incluse nell’accezione di centrali di committenza, sia le stazioni appaltanti di unioni di comuni e di comunità montane sia quelle costituite come associazioni o consorzi di stazioni appaltanti (ai sensi dell’art. 37 comma 4, lett. b) del D. Lgs. n. 50/2016)³.

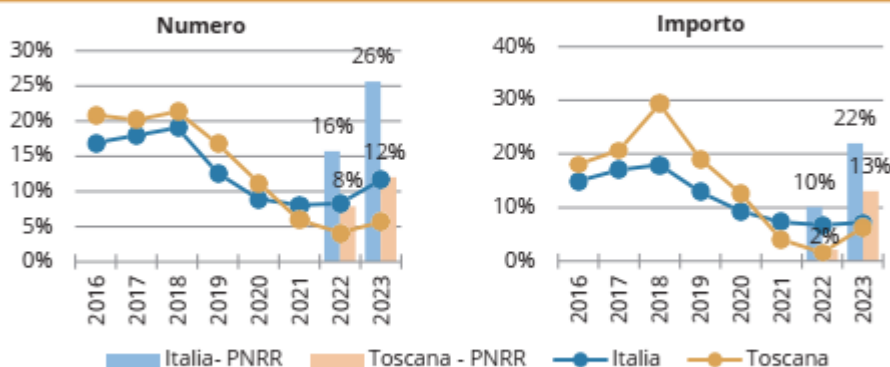
Qui un effetto positivo di termini di efficienza e di competitività deriva da una maggior razionalizzazione del sistema delle stazioni appaltanti che implica una miglior gestione di procedure complesse attraverso la messa in comune delle competenze amministrative, da un possibile incremento della dimensione media dei lotti e da una maggior apertura dei mercati locali alla concorrenza.

In Toscana, come nel resto del Paese, il numero e l’importo delle procedure avviate dalle Centrali uniche di Committenza intercomunali è cresciuto a partire dal 2016 a seguito della riforma del Codice (D.Lgs 50/2016) per poi diminuire dal 2019 anche a seguito dell’approvazione del Decreto Sblocca Cantieri (D. L. 32/2019 e L. 55/2019).

Tuttavia, l’attività di procurement legata al PNRR sembra aver dato impulso all’attività delle centrali di committenza intercomunali, sia in Italia che in Toscana. Osservando la quota del numero delle procedure di lavori pubblici avviate dalle CUC, si rileva infatti un’inversione di tendenza per le procedure non PNRR a partire dal 2022 (Graf. 8.3), ma soprattutto, per le procedure PNRR, una quota di centralizzazione “locale” molto alta e in alcuni casi superiore a quella dell’intero periodo di osservazione.

Grafico 8.3

Quota numero e Importo delle procedure avviate da Centrali Uniche di Committenza intercomunali (incluse unioni di comuni e comunità montane) per anno di pubblicazione. Lavori pubblici di importo pari o superiore a 150.000 Euro. Adesioni ad accordi quadro escluse



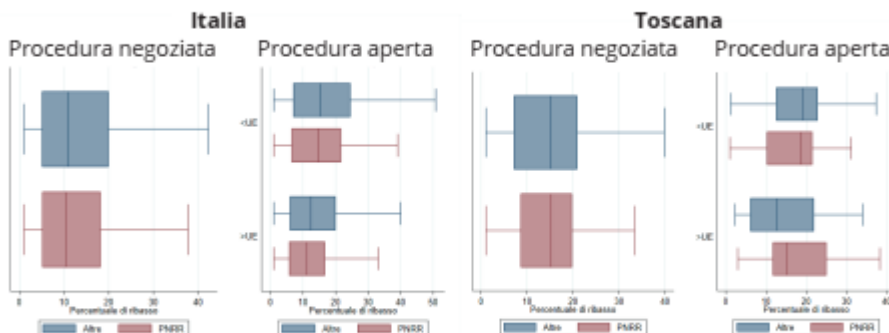
Fonte: elaborazioni su Open Data ANAC e dati Osservatorio Regionale Contratti Pubblici Regione Toscana

Per quanto riguarda le performances della fase di affidamento, le evidenze appaiono meno chiare. In particolare, la distribuzione dei ribassi di aggiudicazione nelle procedure di tipo negoziale è sostanzialmente simile tra contratti PNRR e altri contratti. Quanto alle procedure aperte si rileva, solo in Toscana, il segnale di un incremento, pur contenuto dei ribassi nelle procedure di importo superiore alla soglia comunitaria (Graf. 8.4). Si giunge a simili conclusioni osservando la distribuzione del numero di offerte per procedura (Graf. 8.5) dove le differenze, in Toscana, si segnalano in debole aumento, in particolare oltre la soglia comunitaria. L’incremento di ribassi e partecipanti per le procedure PNRR, se pur contenuto, può essere interpretato come un segnale positivo in termini di efficienza e

³ Il processo di aggregazione delle stazioni appaltanti comunali in Centrali Uniche di Committenza (intercomunali) ha finora svolto una parziale funzione di aggregazione di domanda di contratti, che – al di là del probabile incremento nei mesi a venire del numero delle stazioni appaltanti qualificate e del loro livello di qualificazione – costituisce già una base per la capacità di garantire continuità nella domanda di contratti pubblici anche allo scadere dei termini per la definitiva implementazione del sistema di qualificazione previsto dal nuovo Codice (Giugno 2024). Ad oggi, infatti, 2.150 comuni in Italia (il 26%) e 103 in Toscana (il 36%) fanno parte di Centrali Uniche di Committenza intercomunali (CUC), il cui numero è di 610 in Italia e 34 in Toscana.

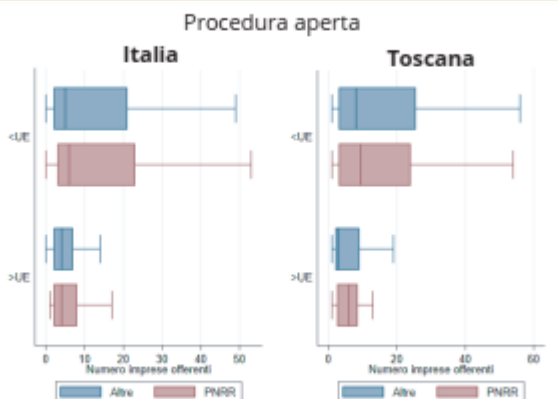
competitività.

Grafico 8.4
Distribuzione della percentuale di ribasso di aggiudicazione per tipo di procedura. Italia e Toscana



Fonte: elaborazioni su Open Data ANAC e dati Osservatorio Regionale Contratti Pubblici Regione Toscana

Grafico 8.5
Distribuzione del numero di imprese offerenti nelle procedure aperte. Italia e Toscana

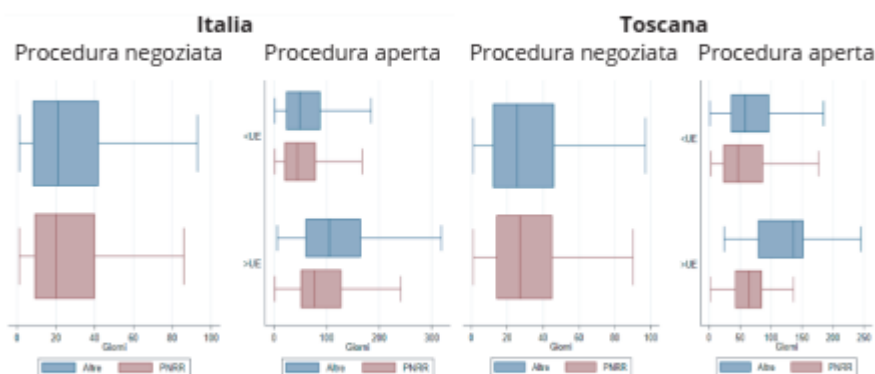


Fonte: elaborazioni su Open Data ANAC e dati Osservatorio Regionale Contratti Pubblici Regione Toscana

Un segnale parzialmente più definito viene dall’analisi della durata della fase di affidamento, in relazione alla quale emerge una più marcata dinamica di riduzione associata al PNRR nelle procedure aperte (Graf. 8.6). Qui l’attenzione è stata posta sulla fase che va dalla scadenza dei termini per la presentazione delle offerte alla data del verbale di aggiudicazione, in modo da cogliere un’indicazione sulla celerità dell’azione amministrativa. In questo senso, nel caso delle procedure aperte, caratterizzate da un maggior grado di formalizzazione, una maggiore velocità nell’affidamento può ragionevolmente essere letta in chiave positiva. Al contrario, nelle procedure di tipo negoziale, lo stesso dato potrebbe essere interpretato nel senso di una minor accuratezza nella scelta dell’impresa affidataria. Conforta, a questo proposito, il fatto che l’evidenza relativa alle procedure negoziate, sia in Italia che in Toscana, non suggerisca una difformità tra procedure PNRR e altre procedure.

Grafico 8.6

Distribuzione della durata in giorni della fase tra data di scadenza dei termini per la presentazione delle offerte e data del verbale di aggiudicazione, per tipo di procedura. Italia e Toscana



Fonte: elaborazioni su Open Data ANAC e dati Osservatorio Regionale Contratti Pubblici Regione Toscana

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

Indicazione degli uffici coinvolti per l'individuazione dei contenuti del Piano		
Fase	Attività	Soggetti responsabili
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 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 <hr/> analisi (processo/attività o evento rischioso)

In allegato al presente documento (allegato 3) si riporta integralmente il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2024-2026.

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.

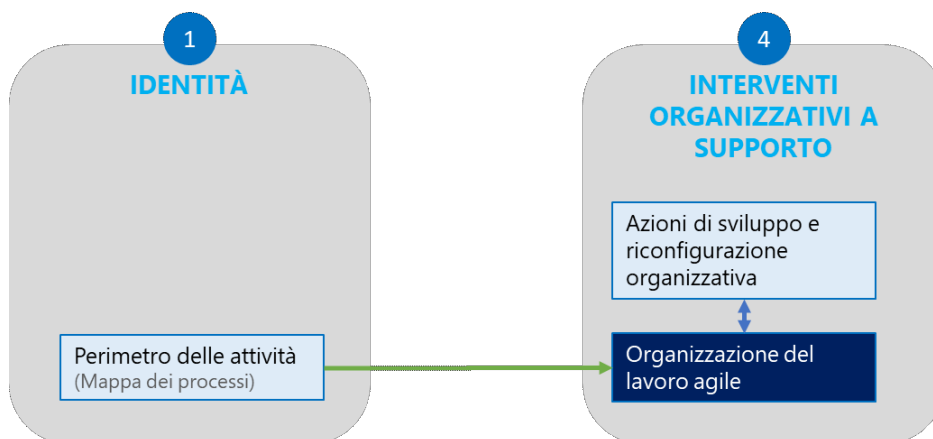
4.4 INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

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 del COVID-19 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.

Conclusa la fase emergenziale, in analogia con le fonti normative, la camera ha proporzionalmente ridotto l'utilizzo del lavoro agile da parte dei dipendenti lasciando ad oggi la possibilità di fare lavoro da remoto in modalità agile soltanto ai dipendenti considerati fragili, sulla base di un Piano organizzativo del lavoro agile. Con tali soggetti l'ente ha sottoscritto il relativo accordo individuale per lo svolgimento del lavoro agile.

Allo stato attuale la percentuale dei dipendenti autorizzati al lavoro agile sul totale dei dipendenti è pari al 5% anche se soltanto il 2,5% dei dipendenti nel corso del 2024 ha utilizzato il suddetto istituto.

La camera ha inoltre adottato, alla luce del nuovo CCNL 16.11.2022, un regolamento per il lavoro da remoto che ha consentito a parte del personale di poter usufruire di detto istituto.

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

4.4.2 Piano 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 2025:

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
- 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 esecutore BLS (Basic Life Support and Defibrillation) per uso del DAE (Defibrillatore Automatico Esterno)
- 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":
 - Il corso è rivolto a tutto il personale e risponde agli obblighi formativi dell'Ente relativamente alla diffusione e condivisione dei contenuti del Codice di comportamento. Verranno trattati il comportamento in servizio, la gestione dei conflitti d'interesse, lo svolgimento di incarichi e i profili di responsabilità. Il corso è necessario anche alla luce del nuovo codice di comportamento di cui l'ente si è dotato alla luce del DPR 81/2023 di modifica del DPR 62/2013

Formazione per aggiornamento:

"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.

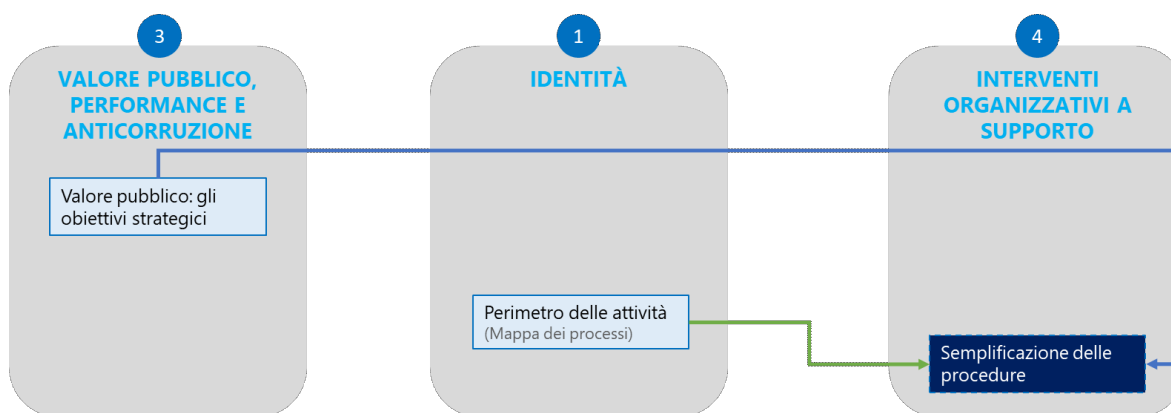
Academy per la transizione digitale

L'Academy per la Transizione Digitale è un sistema formativo dedicato al personale e alla dirigenza delle Camere di Commercio e alle loro strutture associative da parte di Unioncamere con il supporto delle società di sistema dedite alla formazione. La piattaforma opera in compliance alla normativa di riferimento ed in particolare alla Direttiva MIPA del 23/03/2023 denominata "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza". Attraverso una gamma di corsi e risorse formative, l'Academy tratta argomenti cruciali come la comunicazione digitale, la sicurezza informatica, l'innovazione tecnologica e la gestione e condivisione delle informazioni e dei dati gestiti dall'Ente. Mira, inoltre, a potenziare le competenze digitali necessarie al personale camerale per supportare le imprese nel loro processo di innovazione digitale.

Programma formativo per i **SEGRETARI GENERALI** delle Camere di Commercio (**ANNUALE**)

L'art.12 del Decreto del Ministro dello sviluppo economico del 26/10/2012 n.230 considera investimento formativo del Segretario Generale delle Camere di Commercio il metodo permanente per assicurare il continuo adeguamento delle competenze, il consolidamento di logiche e metodi di gestione improntati al risultato e lo sviluppo dell'autonomia e della capacità innovativa del Dirigente. Ai sensi del citato articolo, Unioncamere organizza, con cadenza annuale, sessioni formative per il Segretario Generale ed individua il numero minimo di ore di formazione annuale da effettuarsi da remoto in autoformazione.

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.

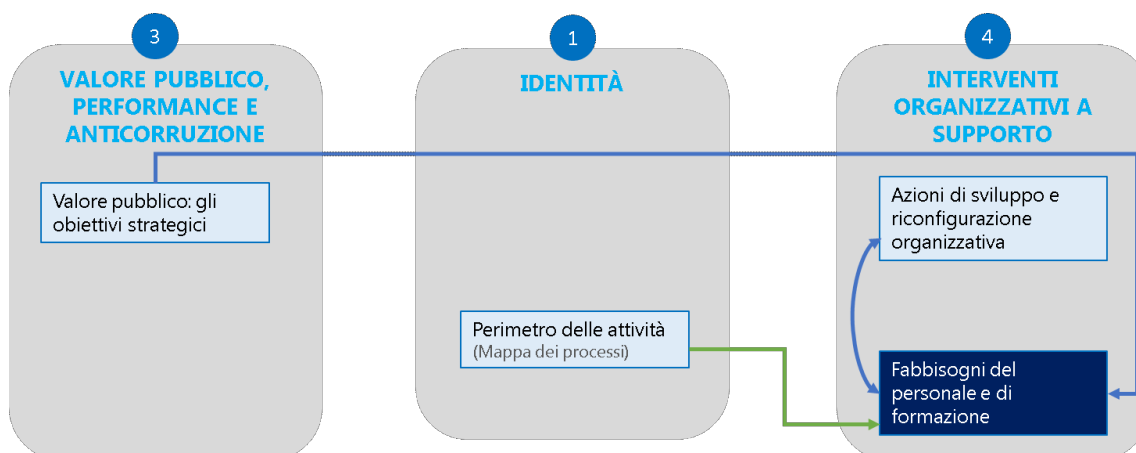
La Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha intrapreso numerose iniziative in ambito digitale, tra i servizi ritroviamo:

- 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;
- 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.

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.

FABBISOGNO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA

A seguito del processo di accorpamento delle Camere di Arezzo e di Siena è stato emanato il decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 16.2.2018, con cui è stata approvata la dotazione organica e la relativa consistenza di personale delle Camere di Commercio. Secondo il suddetto decreto alla Camera di Arezzo - Siena è stata riconosciuta la seguente dotazione organica:

Categorie professionali	Sede di Arezzo	Sede di Siena	Totale
SG	1	1	2
DIRIG. AREA	1	1	2
D3	2	2	4
D1	7	9	16
C	32	27	59
B3	5	3	8
TOTALE	52	52	104

A fronte di una dotazione organica di 104 unità la Camera di Arezzo-Siena, con deliberazione della Giunta camerale n. 10 del 6.3.2020 ha rideterminato in 96 unità a tempo pieno il contingente numerico complessivo del personale e la suddivisione in categorie (adesso Aree), nonché la relativa spesa potenziale massima.

In ottica di razionalizzazione a fronte del nuovo assetto organizzativo dell'Ente la giunta successivamente 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 individuando in 91 unità il contingente numerico complessivo necessario per le effettive esigenze della Camera di Commercio, che con l'approvazione del PIAO 2024-2026 è stato rideterminato a 92 unità di personale.

Area di appartenenza	Contingente numerico (dotazione)
Dirigenti	3
Funzionari (ex D3)	2
Funzionari (ex D1)	13
Istruttori	59
Operatori Esperti (ex B3)	3
Operatori Esperti (ex B1)	12
Totale	92

Sulla base di quanto premesso si riporta di seguito il costo complessivo massimo spendibile in base all'attuale fabbisogno del personale della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, che trova copertura nell'apposito capitolo del bilancio camerale corrente:

Aree	Fabbisogno di personale	Costo complessivo
Dirigenti	3	335.759,58
Funzionari (ex D3)	2	107.443,38
Funzionari (ex D1)	13	466.837,80
Istruttori	59	1.536.353,76
Operatori Esperti (ex B3)	3	76.627,18
Operatori Esperti (ex B1)	12	286.452,55
Totale	92	2.809.474,25

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 presente provvedimento;
- del personale che cesserà dal servizio entro il 31.12.2024 sulla base dei collocamenti a riposo d'ufficio o di istanze di pensionamento presentate ad INPS;
- dell'unità di personale in distacco sindacale e delle due 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 della categoria, in relazione alla posizione economica.

Sulla base dei dati al 31.12.2024 si riporta di seguito una tabella riassuntiva degli oneri a carico dell'Ente:

Aree	Personale in servizio (unità) al 31.12.2024	Costo personale in servizio (unità)	Personale in servizio (tempo pieno e part time) al 31.12.2024	Costo personale in servizio (tempo pieno e part time)
Dirigenti	3	335.759,58	3,00	335.759,58
Funzionari (ex D3)	2	107.443,38	2,00	107.443,38
Funzionari (ex D1)	11	413.362,88	11,00	413.362,88
Istruttori	46	1.216.330,81	45,33	1.197.625,82
Operatori Esperti (ex B3)	3	76.627,18	3,00	76.627,18
Operatori Esperti (ex B1)	12	286.452,55	11,83	282.482,46
Totale	77	2.435.976,38	76,16	2.413.301,30

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

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:

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:

- 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

- almomento 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 2025-2027 è necessario conoscere i risparmi derivanti dalle cessazioni dal servizio per l'anno 2024 del personale assunto a tempo indeterminato, tale importo costituisce il budget assunzionale 2025.

Pertanto, nel corso del 2024 è stata assunta una categoria protetta nell'area degli Operatori Esperti e state assunte n. 4 unità di personale nell'Area degli Funzionari a seguito di procedura di progressione tra le aree ai sensi dell'art. 13 del CCNL 2019-2021. Per quanto riguarda le uscite nel 2024 sono n.2 i dipendenti appartenenti all'area degli Istruttori (ex Cat.C) che avevano i requisiti per l'accesso alla pensione per cui l'Ente ha provveduto al loro collocamento a riposo per aver raggiunto il requisito della pensione di vecchiaia, oltre a 4 unità di personale appartenenti all'area degli Istruttori (ex Cat.C) che a seguito delle progressioni tra le aree hanno reso vacante i posti all'interno dell'area degli istruttori.

Sulla base di questi risparmi occorsi nel 2024 è possibile sostenere i costi per il 2025 per le nuove assunzioni. Per due posizioni si è già provveduto a dar seguito al piano assunzionale 2025: con decorrenza 1.1.2025 è stato assunto un operatore esperto, con mansioni da autista, tramite procedura di mobilità espletata nel corso del 2024 e per un posto di Funzionario, riservato alle progressioni tra le aree, si sono già concluse le procedure di selezioni ai sensi dell'art. 13 CCNL 2019-2021 e nel corso del 2025 e con decorrenza 1.09.2025 è stato effettuato il passaggio nell'area dei Funzionari.

Sulla base delle risorse disponibili nel piano occupazionale 2024-2026 l'ente ha indetto il concorso pubblico per l'area degli Istruttori per n.3 posti previsti nel piano occupazionale 2024 e 1 posto previsto nel piano occupazionale 2025, le procedure si sono concluse lo scorso febbraio e con decorrenza 1.04.2025 sono state effettuate le assunzioni.

Ad agosto 2025 sono state avviate le procedure per due posti nell'area degli Istruttori previste nel piano occupazionale 2024 tramite passaggi tra le aree ai sensi dell'art. 15 CCNL Funzioni Locali. Sempre nel mese di agosto è stata avviata la procedura di mobilità nell'area degli istruttori per il servizio Anagrafico Certificativo della sede di Arezzo.

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 (aree 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 alcuna scopertura al 31.12.2024 dei posti riservati alle categorie protette.

ASSENZA DI SITUAZIONI DI SOPRANNUMERO O DI ECCEDENZE 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 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 (92 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.

RIEPILOGO DELLE CESSAZIONE NEL CORSO DEL TRIENNO 2025-2027

AREA	2025	2026	2027
Dirigenti			
Funzionari (ex D3)			
Funzionari (ex D1)		1	
Istruttori	1	1	1
Operatori Esperti (ex B3)			
Operatori Esperti (ex B1)		1	1
TOTALE	1	3	2

Spesa complessiva del personale cessato dal servizio nel corso del 2024:

Area	N. unità cessate	Stipendio annuo	Oneri riflessi	Costo totale
Funzionari	0	0	0	0
Istruttori	6	148.454,50	35.470,23	183.924,73
Operatori esperti	0	0	0	0
Totale	6			183.924,73

Sulla base dei risparmi derivanti dalle cessazioni avvenute nel 2024 è possibile procedere alle seguenti assunzioni nel corso del 2025:

PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO

Area	Assunzioni 2025	Costo assunzioni 2025	Assunzioni 2026	Assunzioni 2027
Dirigenti				
Funzionari (ex D3)				
Funzionari (ex D1)	2	64.855,66		1
Istruttori	3	89.647,60		2
Operatori Esperti (ex B3)				
Operatori Esperti (ex B1)	1	26.666,52	1	1
TOTALE	6	181.169,77	1	4

La spesa relativa al personale in servizio al 1° gennaio 2025 (€ 2.435.976,38) sommata alla spesa corrispondente alle facoltà assunzionali (€ 183.924,73) per un totale pari ad € 2.619.901,11 non supera la spesa massima potenziale di € 2.809.474,25 corrispondente alla dotazione organica.

Nel 2025 è pertanto possibile ricoprire i posti vacanti nei limiti di € 183.924,73 corrispondenti al valore finanziario delle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.

Le scoperture previste nel presente piano occupazionale verranno ricoperte tramite procedure selettive come meglio di seguito specificato:

Area dei Funzionari: n. 2 di cui 1 in applicazione dell'art. 13 del CCNL 16.11.2022 procedure selettive per passaggio tra le aree.

Area degli Istruttori: n.3 posti, di cui un posto da ricoprire tramite procedura concorsuale, un posto da ricoprire tramite mobilità volontaria.

Area degli operatori esperti: n.1 posto già ricoperto tramite procedura di mobilità volontaria.

In merito al prospetto sopra riportato si precisa che:

gli oneri per assunzioni 2025 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;

- a) le assunzioni per il biennio 2026-2027 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 2025. 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.
- b) sono fatte salve le eventuali ulteriori assunzioni di categorie protette nelle quote d'obbligo previste dalla Legge 68/1999 e dalle altre normative vigenti in materia.

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.