



CAMERA DI COMMERCIO
AREZZO-SIENA

2019 - 2023
PROGRAMMA PLURIENNALE DI ATTIVITA'
DELLA CAMERA DI COMMERCIO
DI AREZZO-SIENA





INDICE

Parte prima - Il contesto operativo

- | | |
|---|---------|
| 1. La programmazione camerale | pag. 6 |
| 2. Il contesto normativo e la nuova realtà Arezzo-Siena | pag. 10 |
| 3. Il Contesto Economico | pag. 12 |
| 4. Le risorse ed i vincoli finanziari | pag. 26 |
| 5. Come operiamo: il contesto interno | pag. 29 |

Parte seconda - Gli obiettivi strategici

- | | |
|--|---------|
| 1. Verso una PA semplice, digitale, efficiente. | pag. 32 |
| 2. Per un sistema economico coeso, trasparente e sostenibile. | pag. 34 |
| 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate. | pag. 36 |
| 4. Un territorio attrattivo ed integrato. | pag. 38 |
| 5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo. | pag. 40 |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale. | pag. 42 |



Il presente testo costituisce il primo documento che definisce le strategie pluriennali della nuova Camera di Commercio di Arezzo-Siena, che si è costituita il 12 novembre 2018, al termine di un articolato e complesso processo di accorpamento, che ha visto la fattiva e costruttiva collaborazione fra tutte le categorie economiche del territorio. Esso definisce il nuovo posizionamento strategico dell'Ente come "Istituzione per l'economia", la cui mission è contribuire allo sviluppo sostenibile e alla regolazione ottimale del sistema economico locale.

Nel solco della tradizione dei due Enti di origine, la nuova Camera ambisce infatti a essere una PA di eccellenza ed a costituire un punto di riferimento per il sistema locale. Espressione di un territorio non solo geograficamente vasto, ma soprattutto rappresentativo di una area ricca di valori socio-economici e di potenzialità di sviluppo, l'Ente continuerà ad operare in una logica di alleanze con le altre PA presenti sul territorio ed in stretta sinergia con le associazioni rappresentanti le diverse categorie economiche.



Parte prima - Il contesto operativo

1. La programmazione camerale

Il percorso disegnato dalla normativa

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

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

Il Programma pluriennale per il periodo 2019-2023 rappresenta pertanto il quadro di riferimento cui s'ispirerà l'intero processo di programmazione; in esso gli amministratori camerali stabiliscono le priorità di intervento, ovvero gli ambiti sui quali si intende focalizzare l'azione politica dell'Ente e gli obiettivi strategici; definiscono, inoltre, l'ordine di grandezza necessario alla loro attuazione, determinato sulla base della valutazione della capacità economico-patrimoniale e della capacità finanziaria dell'Ente.

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

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

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

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

Con il Piano della performance, infine, strumento programmatico triennale aggiornato annualmente, vengono esplicitati, in coerenza con le risorse assegnate, obiettivi indicatori e target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. La Relazione Previsionale e Programmatica ne costituisce la prima

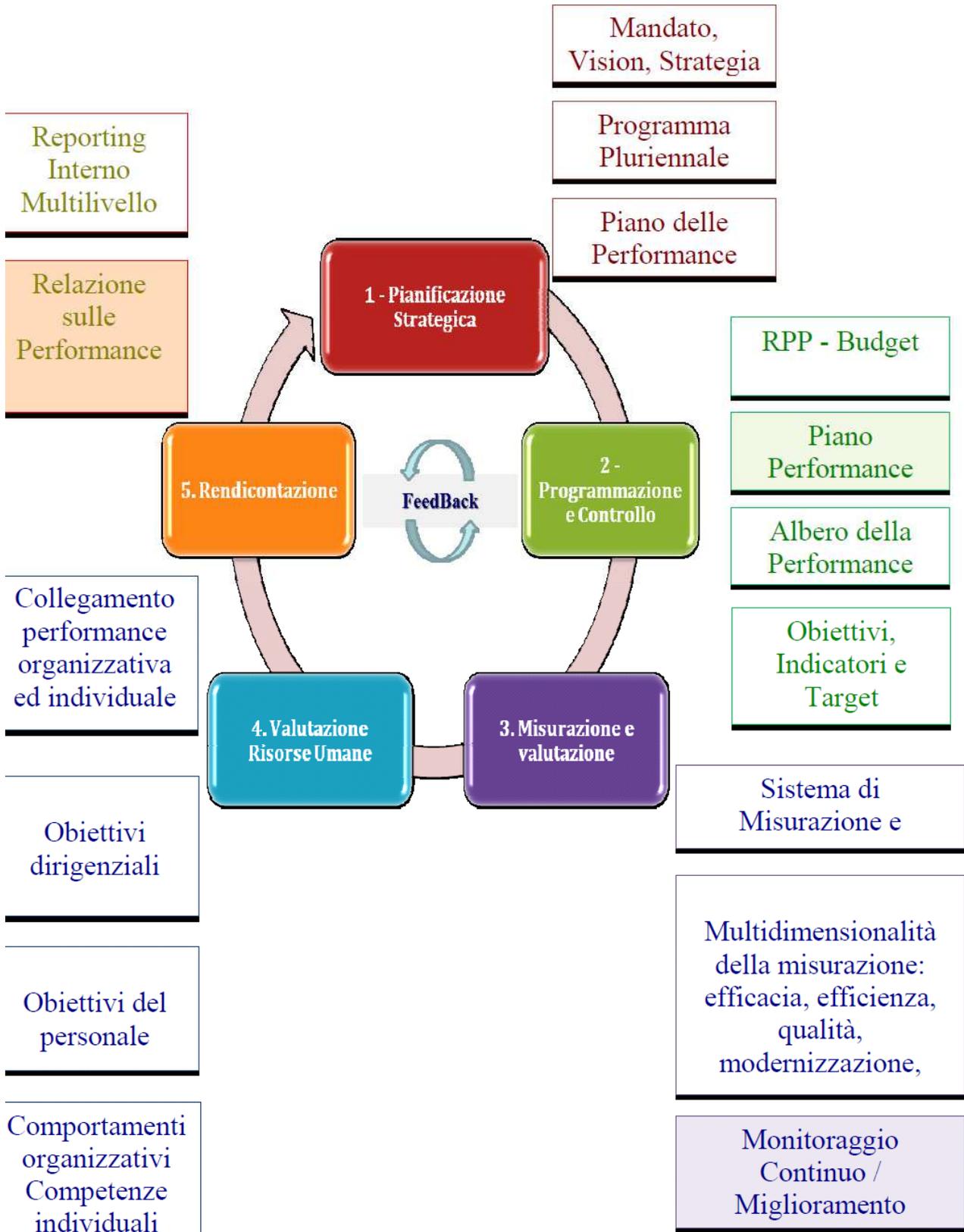
articolazione strategica, in quanto definisce l'albero della performance, il Preventivo ne definisce le risorse per la realizzazione degli obiettivi.

La metodologia di programmazione e rendicontazione

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



Il percorso di costruzione della BSC



Aspetti Metodologici della BSC

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

La dimensione strategica



Ottica multidimensionale



2. Il contesto normativo e la nuova realtà Arezzo-Siena

Il quadro della riforma

L'art. 1, comma 1 della legge 580/1993 stabilisce che le Camere di commercio svolgono "funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali. Il sistema camerale, che rappresenta dunque l'interlocutore primario del mondo imprenditoriale, dal 2015 è interessato da un articolato processo di riforma.

Il D.Lgs 25 novembre 2016, n. 219, recante "Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura", riscrive sostanzialmente la L. 29 dicembre 1993, n. 580, come già modificata dal D.Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23, prevedendo la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio, in particolare mediante:

- la riduzione del numero delle Camere di commercio a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento per le Camere con meno di 75.000 imprese e unità locali iscritte o annotate nel Registro delle imprese; la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali con presenza di almeno una Camera in ogni regione;
- la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; sono stati confermati i compiti in materia di pubblicità legale mediante la tenuta del registro imprese con introduzione della gestione del fascicolo informatico dell'impresa, le funzioni in materia di tutela del consumatore, vigilanza sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla metrologia legale, rilevazione dei prezzi, rilascio certificati d'origine e documenti per l'esportazione; sono state definite l'assistenza tecnica alla creazione di imprese e l'assistenza alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali, la valorizzazione del patrimonio culturale e la promozione del turismo; sono state rafforzate le competenze in materia ambientale e quella in tema di orientamento al lavoro tramite la gestione del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro e il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro; è stata prevista la possibilità di sottoscrivere convenzioni con le regioni e altri soggetti pubblici e privati in tema di digitalizzazione, qualificazione aziendale e dei prodotti, supporto al placement e all'orientamento, risoluzione alternativa delle controversie;
- la riduzione del numero dei componenti dei Consigli e delle Giunte e il riordino della relativa disciplina, compresa quella sui criteri di elezione, in modo da assicurare un'adeguata consultazione delle imprese, e sul limite ai mandati, nonché la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle aziende speciali e delle società controllate;
- la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi;
- la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese, già disposta dall'articolo 28 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114;
- la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi

obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi;

- la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni delle Camere di commercio, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi ed all'utilità prodotta per le imprese, nonché di un sistema di monitoraggio di cui il Ministero dello sviluppo economico si avvale per garantire il rispetto degli standard e l'istituzione di un comitato indipendente di valutazione della performance del sistema camerale;

- l'introduzione di una disciplina transitoria che assicuri la sostenibilità finanziaria, anche con riguardo ai progetti in corso per la promozione dell'attività economica all'estero, e il mantenimento dei livelli occupazionali. In attuazione del percorso delineato dal Decreto di riforma, il MISE, recependo il Piano di razionalizzazione proposto da Unioncamere, con Decreto ministeriale 8 agosto 2017, pubblicato il 19 settembre 2017, ha ridotto il numero delle Camere da 105 a 60 (e delle Aziende speciali, mediante accorpamento in aziende nazionali), rideterminandone le circoscrizioni territoriali e conseguentemente le dotazioni organiche. A seguito dello stop imposto dalla sentenza della Corte costituzionale n. 261 del 13 dicembre 2017, è stato definito un nuovo schema di decreto ai fini dell'acquisizione della prescritta intesa da parte della Conferenza Stato-Regioni. Il Decreto, nonostante la mancata intesa, è stato firmato dal ministro Calenda il 16 febbraio 2018, sulla base della delibera motivata del Consiglio dei Ministri. Tra le Camere di Commercio neo-istituite figurava quella di Arezzo-Siena con la nomina del Dott. Giuseppe Salvini quale Commissario ad Acta incaricato delle operazioni propedeutiche all'accorpamento.

Si è ancora in attesa che il Ministero dello Sviluppo Economico con un ulteriore decreto ridefinisca i servizi che il sistema camerale sarà tenuto a svolgere sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'art. 2 della L. 580/1993, nonché gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

La nuova realtà Arezzo-Siena

La procedura di accorpamento tra le Camere di Arezzo e di Siena si è svolta in tempi compatibili con quelli stabiliti dal D.M. 16 febbraio 2018. Il nuovo Ente si inserisce infatti nel gruppo di testa delle Camere che hanno concluso il processo, figurando la prima realtà della Toscana ad avere realizzato l'attuazione della riforma a seguito del processo avviato dal D.Lgs 219/2016. I passi principali del percorso sono stati:

- la definizione del quadro di attribuzione dei seggi del nuovo Consiglio camerale con l'approvazione dell'articolo unico dello Statuto da parte del Commissario ad Acta in data 1 marzo 2018;
- la conclusione di accordi di apparentamento estesi a tutti i settori economici che hanno consentito la presentazione dei dati di rappresentatività al Commissario ad acta in data 10 aprile 2018;
- l'effettuazione dei necessari controlli e l'inoltro dei dati verificati alla Regione Toscana in data 10 luglio 2018;
- l'emanazione del decreto del Presidente della Giunta Regionale Toscana n.127 in data 6

agosto 2018 con il quale si individuano organizzazioni e associazioni a cui spettano le designazione dei consiglieri;

- l'emissione del decreto del Presidente della Giunta Regionale Toscana n.172 del 23 ottobre 2018 con il quale vengono nominati i Consiglieri camerale;
- l'insediamento del Consiglio della Camera di Commercio di Arezzo-Siena in data 12 novembre 2018 e l'elezione del Presidente nella persona del Dott. Massimo Guasconi;
- la successiva riunione, in data 30 novembre 2018, del Consiglio Camerale dell'Ente neo costituito che ha eletto la nuova Giunta;

Verso uno spazio economico ed istituzionale unificato

La costituzione della Camera di Commercio di Arezzo-Siena si è giovata del positivo lavoro di raccordo e di convergenza messo in atto dagli attori del sistema economico attraverso le loro organizzazioni di categoria. Si è così potuto gestire il delicato passaggio con un grado significativo di coesione. Si apre ora una grande sfida che è quella di creare uno spazio economico unificato potando a fattore comune le azioni di incentivo allo sviluppo maturate in due territori abituati a concepirsi ed operare autonomamente.

Questo lavoro che impegna in primo luogo la governance dell'Ente dovrà estendersi a tutti i soggetti del territorio.

Il consolidamento di un soggetto unico, più forte ed in grado di dare maggiore supporto al sistema socio economico di riferimento, dovrà riguardare anche l'organizzazione dell'Ente. Essa sarà chiamata , nel breve periodo, ad assumere un nuovo assetto e ad acquisire un'omogeneità di procedure, strumentazioni, livelli di servizio.

Il processo dovrà avvenire nella necessaria gradualità e tenendo fede, dal punto di vista della programmazione, ai principi sanciti dagli accordi posti a base dell'unificazione. Tali testi prevedono la destinazione prioritaria ai territori che le hanno generate delle disponibilità per investimenti presenti alla data dell'accorpamento.

3. Il Contesto Economico

La dimensione socio-economica dell'area vasta

Nel complesso, nelle province di Arezzo e Siena risiedono circa 600mila **abitanti**. La provincia di Arezzo contribuisce al totale per il 56%, Siena per il 44%: il maggior contributo di Arezzo deriva in particolare da una più elevata densità demografica (106,6 abitanti per km² contro i 70,3 di Siena).

Le proporzioni osservate in termini di popolazione si riflettono anche nei dati relativi alla **consistenza imprenditoriale**: nelle due province sono registrate quasi 67mila imprese e 83mila unità locali, con Arezzo che contribuisce rispettivamente per il 57% ed il 55%, e Siena per il 43% ed il 45%.

Analoghe quote si registrano inoltre per gli oltre 107mila imprenditori delle due province (Arezzo 55%, Siena 45%) e per i 198mila **addetti** alle unità locali (Arezzo 56%, Siena 44%).

Il divario fra le due province si riduce tuttavia leggermente sia in termini di ricchezza prodotta, con Arezzo che contribuisce per il 53% al **valore aggiunto** dell'Area (quasi 16 miliardi di euro) e Siena per il restante 47%, che di consistenza dei **depositi bancari** e del

risparmio postale (oltre 13 miliardi di euro), con identiche proporzioni (Arezzo 53%, Siena 47%). Grazie alla presenza di attività a maggior valore aggiunto, il **reddito pro-capite** di Siena (€ 27.289) è inoltre superiore del 13% rispetto a quello di Arezzo (€ 24.142).

Le due province presentano infine valori simili relativamente agli indici del **mercato del lavoro**, con Siena che si caratterizza per *performance* solo di poco migliori rispetto ad Arezzo in termini di tasso di occupazione (67,9% contro il 67,4%), di attività (74,9% invece del 74,4%) e di disoccupazione (9,1% invece del 9,2%).

Indicatori Sintesi

Popolazione	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	346.661	346.442	345.110	344.738	343.449
Siena	270.817	270.285	269.388	268.530	268.010
Densità demografica	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	107,2	107,2	106,7	106,6	106,2
Siena	70,9	70,7	70,5	70,3	70,1
Imprese	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	38.209	37.929	38.047	37.875	37.705
Siena	29.369	29.051	29.059	28.977	28.658
Unità locali	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	45.508	45.229	45.489	45.447	45.390
Siena	37.586	37.351	37.370	37.322	37.066
Addetti alle Unità Locali	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	n.d.	105.855	106.921	110.518	112.175
Siena	n.d.	84.906	85.521	87.448	90.344
Imprenditori	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	60.811	60.032	59.796	58.947	58.366
Siena	50.461	49.623	49.066	48.589	47.933

Valore aggiunto

Valore aggiunto ai prezzi base e correnti per provincia. Anni 2013-2017. Valori in milioni di euro.

Province	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017
Arezzo	8.409	8.535	8.490	8.724	8.874
Siena	7.084	7.306	7.367	7.500	7.657

Valore aggiunto e reddito pro capite

Province	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017
Arezzo	24.286,10	24.698,10	24.615,90	25.378,30	25.889,10
Siena	26.331,80	27.178,50	27.478,50	28.065,20	28.751,90

Occupazione, disoccupazione, attività

Tassi caratteristici del mercato del lavoro. Anni 2013-2016.

Province e regioni	2013			2014		
	Tasso di occupazione 15-64 anni	Tasso di attività 15-64 anni	Tasso di disoccupazione	Tasso di occupazione 15-64 anni	Tasso di attività 15-64 anni	Tasso di disoccupazione
Arezzo	64,7	70,6	8,2	63,9	70,5	9,3
Siena	63,4	70,2	9,5	64,8	71,3	8,9

Province e regioni	2015			2016		
	Tasso di occupazione 15-64 anni	Tasso di attività 15-64 anni	Tasso di disoccupazione	Tasso di occupazione 15-64 anni	Tasso di attività 15-64 anni	Tasso di disoccupazione
Arezzo	64,7	70,6	8,2	63,9	70,5	9,3
Siena	63,4	70,2	9,5	64,8	71,3	8,9

Province e regioni	2017		
	Tasso di occupazione 15-64 anni	Tasso di attività 15-64 anni	Tasso di disoccupazione
Arezzo	67,8	72,4	9,7
Siena	68	70,9	9,4

La struttura imprenditoriale

Il **tasso di imprenditorialità** (numero di imprenditori su popolazione residente) ed il tasso di densità imprenditoriale (numero di unità locali registrate su popolazione residente) delle due province è simile, con tuttavia indicatori leggermente più elevati a Siena (18,1% il tasso di imprenditorialità, 13,9% il livello di densità imprenditoriale) rispetto ad Arezzo (rispettivamente 17,1% e 13,2%).

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

pari a 2,4 addetti nel caso di Arezzo e a 2,3 addetti nel caso di Siena.

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

Struttura imprenditoriale

Tasso imprenditorialità: (numero imprenditori /popolazione residente *100)	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	17,5	17,3	17,3	17,1	17
Siena	18,6	18,4	18,2	18,1	17,9
Densità imprenditoriale: (numero imprese registrate/popolazione*100)	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	11	10,9	11	11	11
Siena	10,8	10,7	10,8	10,8	10,7
Densità imprenditoriale: (numero UL registrate/popolazione*100)	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	13,1	13,1	13,2	13,2	13,2
Siena	13,9	13,8	13,9	13,9	13,8

Imprese per classi di addetti	sotto 10 addetti	10-50 addetti	50-250 addetti	250-500 addetti
Arezzo	35.607	1.910	173	9
Siena	27.152	1.345	145	10

Dimensione media UL (Addetti/UL)	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	2,3	2,3	2,4	2,4	2,5
Siena	2,3	2,3	2,3	2,3	2,4

Incidenza % di ciascuna tipologia per area territoriale nel 2017

Anno	Totale Imprese		Imprese Artigiane		Imprese Femminili
	AREZZO	SIENA	AREZZO	SIENA	AREZZO
2013	38.209	29.369	28,10%	24,80%	24,20%
2014	37.929	29.051	28,00%	24,50%	23,60%
2015	38.047	29.059	27,50%	23,90%	23,70%
2016	37.875	28.977	27,10%	23,60%	23,60%
2017	37.705	28.658	26,80%	23,40%	23,70%
	Imprese Giovani		Imprese Straniere		
	AREZZO	SIENA	AREZZO	SIENA	
2013	9,80%	9,10%	9,30%	7,30%	
2014	9,50%	8,80%	9,60%	7,40%	
2015	9,40%	8,70%	10,10%	7,50%	
2016	9,10%	8,50%	10,30%	7,80%	
2017	8,80%	8,00%	10,60%	8,00%	

Specializzazioni e grado di apertura internazionale dell'economia

Facendo riferimento ai principali settori di attività, **Siena** presenta un più elevato livello di specializzazione nell'agricoltura (dov'è occupato il 13,5% degli addetti della provincia, contro il 6,7% di Arezzo) e nel turismo (ricettività e ristorazione 13,2% invece del 7,1%), ed un livello più contenuto nei servizi operativi e/o avanzati alle imprese (7,7% invece del 6,4%) e nel credito-assicurazioni (6,2% invece del 5,2%).

Arezzo, viceversa, presenta una forte specializzazione nelle attività manifatturiere (dov'è occupato il 33,5% degli addetti della provincia, contro il 19,3% di Siena), ed un grado di specializzazione solo di poco superiore nei servizi sociali e alla persona (6,9% invece del 6,2%) e nelle costruzioni (9,2% invece dell'8,2%).

Il diverso livello di specializzazione manifatturiera delle due province ha un diretto riflesso sul relativo grado di apertura al **commercio estero**: i quasi 8 miliardi di export dell'Area provengono infatti per l'83% da Arezzo e per il restante 17% da Siena, così come accade in termini di import (Arezzo 89%, Siena 11%).

Il diverso livello di specializzazione nelle attività legate alla filiera del turismo origina invece da un diverso grado di **attrattività turistica**: i circa 6,5 milioni di presenze ufficiali in strutture ricettive dell'area (e gli oltre 2 milioni di arrivi) riguardano per l'80% Siena, e per il restante 20% Arezzo.

L'attrattività turistica di Siena origina non soltanto dal richiamo esercitato dal comune capoluogo, ma anche - come noto - dal proprio paesaggio rurale, come conferma un numero di agriturismi che è doppio in valore assoluto (oltre mille strutture autorizzate) rispetto a quello di Arezzo (circa 500 strutture).

Siena si conferma infine fortemente aperta al **turismo estero**: il saldo del turismo internazionale presenta infatti un forte surplus (pari a circa 400 milioni di euro), mentre quello di Arezzo risulta in sostanziale pareggio.

Il diverso livello di specializzazione nelle attività legate al **credito** trova infine conferma nella consistenza degli impieghi bancari (pari ad oltre 20 milioni per l'Area nel suo complesso), che per il 54% interessano la provincia di Siena e per il restante 46% quella di Arezzo.

In termini di qualità del credito, tuttavia, è ad Arezzo che si riscontrano le maggiori criticità, poiché la provincia contribuisce per il 57% ai circa 3,5 milioni di euro di sofferenze dell'intera area, in conseguenza di un rapporto fra sofferenze ed impieghi pari a quasi il doppio (21,4%) rispetto a quello di Siena (13,4%).

Incidenza % settori per provincia - IMPRESE	2017	
	AREZZO	SIENA
Settore		
A - Agricoltura, silvicoltura pesca	14	17,1
B - Estrazione di minerali da cave e miniere	0,1	0,2
C - Attività manifatturiere	14,4	8,6
D - Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	0,6	0,3
E - Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	0,5	0,4
F - Costruzioni	13	11,9
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	24,2	22,7
H - Trasporto e magazzinaggio	2,3	2,5
I - Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	7,5	11,8
J - Servizi di informazione e comunicazione	1,9	1,7
K - Attività finanziarie e assicurative	2,5	2,5
L - Attività immobiliari	4,6	5,3
M - Attività professionali, scientifiche e tecniche	2,8	2,9
N - Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp...	2,3	2,7
O - Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...	-	0
P - Istruzione	0,5	0,5
Q - Sanità e assistenza sociale	0,6	0,5
R - Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	1,3	1,3
S - Altre attività di servizi	3,9	3,6
X - Imprese non classificate	3,1	3,4
Totale	100	100

Incidenza % settori per provincia - IMPRESE	2017	
	AREZZO	SIENA
Settore		
A - Agricoltura, silvicoltura pesca	6,7	13,5
B - Estrazione di minerali da cave e miniere	0,1	0,2
C - Attività manifatturiere	33,5	19,3
D - Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	0,3	0,4
E - Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	0,8	0,9
F - Costruzioni	9,2	8,8
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	17,5	16,1
H - Trasporto e magazzinaggio	3,2	3,4
I - Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	7,1	13,2
J - Servizi di informazione e comunicazione	1,8	2,4
K - Attività finanziarie e assicurative	5,2	6,2
L - Attività immobiliari	1,2	1,4
M - Attività professionali, scientifiche e tecniche	1,6	2
N - Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp...	4,8	5,7
O - Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...	-	0
P - Istruzione	0,6	0,6
Q - Sanità e assistenza sociale	2,8	2,1
R - Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	0,9	0,8
S - Altre attività di servizi	2,6	2,7
X - Imprese non classificate	0,1	0,3
Totale	100	100

Import-Export

Commercio estero. Valore delle importazioni ed esportazioni 2015-2017 e variazione annua percentuale. Valori in euro.

Province e regioni	IMPORTAZIONI			
	2015	2016	2017	Var. % 2017-2016
Arezzo	3.998.976.720	3.918.539.638	3.927.718.405	0,2
Siena	546.299.168	492.275.367	635.960.484	29,2
Area Vasta	4.545.275.888	4.410.815.005	4.563.678.889	3,5
Province e regioni	ESPORTAZIONI			
	2015	2016	2017	Var. % 2017-2016
Arezzo	6.725.211.629	6.674.758.648	6.505.582.910	-2,5
Siena	1.291.589.359	1.399.544.771	1.728.900.225	23,5
Area Vasta	8.016.800.988	8.074.303.419	8.234.483.135	2

Turismo

Arrivi e presenze turistiche. Anni 2015-2017.

Provincia	2015		2016		2017	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Siena	1.719.108	5.178.611	1.756.248	4.689.830	1.898.255	4.962.917
Arezzo	449.581	1.293.662	450.857	1.307.521	515.112	1.394.634

Numero di aziende agrituristiche autorizzate. Anni 2013-2016.

Province e regioni	2013	2014	2015	2016
Arezzo	479	505	538	570
Siena	1.052	1.033	1.148	1.159
Area Vasta	1.531	1.538	1.686	1.729

Saldo della spesa del turismo internazionale per provincia.

Serie 2013-2017. Dati in milioni di euro.

Province e regioni	2013	2014	2015	2016	2017
Arezzo	-13	-14	-3	8	-47
Siena	394	412	345	285	302
Area Vasta	381	398	342	293	255

Credito

Depositi, impieghi, sofferenze e rapporto sofferenze impieghi. Anni 2015-2017.
Dati in milioni di euro

Province	Depositi bancari e del risparmio postale			Impieghi bancari		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Arezzo	7.188	7.317	7.326	9.236	8.874	7.726
Siena	6.260	6.368	6.759	10.943	10.669	9.679

Province	Sofferenze			Rapporto sofferenze impieghi		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Arezzo	1.978	1.663,00	971	21,4	18,7	12,6
Siena	1.469	1.631,00	1.138,00	13,4	15,3	11,8

In sintesi

Nell'Area vasta Arezzo-Siena risiedono circa 600mila abitanti, e sono registrate quasi 67mila imprese e 83mila unità locali (per un totale di 198mila addetti alle unità locali) che generano un valore aggiunto pari a quasi 16 miliardi di euro. Il contributo di Arezzo ai principali indicatori socio-economici dell'Area è mediamente del 55%, quello di Siena del 45%: un maggiore equilibrio si ha tuttavia in termini di valore aggiunto e di depositi bancari (Arezzo 47%, Siena 53%).

Le due province presentano indicatori simili con riferimento ai tassi caratteristici del mercato del lavoro (tasso di attività, di occupazione, di disoccupazione), a quelli relativi al grado di diffusione imprenditoriale (tasso di imprenditorialità e di densità imprenditoriale), alla struttura dimensionale delle imprese. Arezzo si caratterizza tuttavia per una più elevata incidenza di imprese artigiane e di imprese a conduzione straniera, mentre Siena presenta più elevati livelli di reddito pro-capite.

La struttura economico-produttiva delle due province è significativamente diversificata, con Siena che presenta elevati livelli di specializzazione nell'agricoltura e nel turismo, ed Arezzo che ha invece una forte componente manifatturiera. Da ciò discendono due diversi modelli di apertura internazionale del territorio: Arezzo attraverso i flussi di import-export, Siena attraverso i flussi di turismo estero.

Focus sull'export e la neo-imprenditorialità

E' opportuno approfondire i fenomeni del commercio estero e della auto imprenditorialità che sono particolarmente legati alle nuove competenze della Camere di Commercio.

L'export della provincia di Arezzo si è attestato nel 2017 ad oltre 6,5 miliardi di Euro che rappresenta circa il 19% del totale toscano (34,8 miliardi di Euro) e l'1,4% di quello nazionale (449 miliardi di Euro).

Nei primi sei mesi del 2018 le vendite all'estero sono cresciute del 3,4% attestandosi a 3,2 miliardi di Euro.

I principali prodotti di specializzazione sono costituiti dai metalli preziosi, dalla gioielleria, dalle varie articolazioni del comparto moda (tessile, abbigliamento, pelletteria, calzature), dalle apparecchiature elettriche, dai prodotti chimici, dai macchinari, dall'elettronica e dai prodotti alimentari.

L'export della provincia di Siena si è attestato nel 2017 ad oltre 1,7 miliardi di Euro che rappresenta circa il 5% del totale toscano e lo 0,4% di quello nazionale.

Nei primi sei mesi del 2018 le vendite all'estero sono cresciute del 5,0% attestandosi a 0,9 miliardi di Euro.

I principali prodotti di specializzazione sono costituiti da autoveicoli (camperistica), bevande (vino), prodotti farmaceutici, macchinari, prodotti alimentari (olio).

Interscambio commerciale in valore - Anno 2017 - (Valori in Euro, dati cumulati)

	EXP2015	EXP2016	EXP2017	Var.% 2015-2016	Var.% 2016-2017
Provincia di Siena	1.291.589.359	1.399.544.771	1.728.969.348	8,4%	23,5%
CL29-Autoveicoli (camperistica)	242.719.810	303.599.516	402.715.763	25,1%	32,6%
CF21-Prodotti farmaceutici	229.579.296	240.408.484	345.861.300	4,7%	43,9%
CA11-Bevande (vino)	311.430.240	314.625.090	320.257.018	1,0%	1,8%
CK28-Macchinari	169.146.481	202.853.693	223.019.484	19,9%	9,9%
CA10-Prodotti alimentari (olio)	34.368.613	42.225.764	126.514.732	22,9%	199,6%
Provincia di Arezzo	6.725.211.629	6.674.758.648	6.505.582.910	-0,8%	-2,5%
CH244-Metalli preziosi	2.202.403.532	2.637.560.866	2.056.825.915	19,8%	-22,0%
CM321-Gioielleria, bigiotteria...	1.847.230.303	1.813.911.965	1.913.506.375	-1,8%	5,5%
CB14-Articoli di abbigliamento	302.884.735	256.904.190	326.178.728	-15,2%	27,0%
CB151-borse, pelletteria ...	536.760.634	289.734.260	375.801.838	-46,0%	29,7%
CB152-Calzature	187.250.690	170.835.328	235.581.422	-8,8%	37,9%
CJ27-Apparecchiature elettriche	492.775.198	382.398.727	358.054.287	-22,4%	-6,4%
CE20-Prodotti chimici	307.001.059	276.682.894	283.027.449	-9,9%	2,3%
CK28-Macchinari	125.946.392	129.282.508	147.312.932	2,6%	13,9%
CI26-Elettronica	103.085.032	135.781.541	144.397.600	31,7%	6,3%
CA10-Prodotti alimentari	114.850.525	114.080.599	106.598.819	-0,7%	-6,6%
Toscana	33.026.160.064	33.351.447.216	34.830.089.190	1,0%	4,4%
Italia	412.291.286.364	417.268.909.969	449.129.030.906	1,2%	7,6%

Interscambio commerciale in valore - I semestre 2018 - (Valori in Euro, dati cumulati)

	EXP2015	EXP2016	EXP2017	Var.% 2016-2017	Var.% 2017-2018
Provincia di Siena	680.668.864	830.503.035	872.434.099	22,0%	5,0%
CL29-Autoveicoli (camperistica)	164.118.423	218.701.876	236.590.549	33,3%	8,2%
CA11-Bevande (vino)	152.592.926	160.565.069	165.370.236	5,2%	3,0%
CF21-Prodotti farmaceutici	92.459.471	130.376.020	150.749.158	41,0%	15,6%
CK28-Macchinari	103.108.574	100.497.874	96.389.624	-2,5%	-4,1%
CA10-Prodotti alimentari (olio)	14.158.095	62.137.730	58.375.919	338,9%	-6,1%
Provincia di Arezzo	3.246.155.116	3.152.338.328	3.260.520.631	-2,9%	3,4%
CH244-Metalli preziosi	1.267.025.641	961.234.593	1.093.708.032	-24,1%	13,8%
CM321-Gioielleria, bigiotteria...	895.733.485	942.293.100	943.815.515	5,2%	0,2%
CB14-Articoli di abbigliamento	113.600.113	137.090.278	150.186.473	20,7%	9,6%
CB151-borse, pelletteria ...	134.697.311	183.069.394	123.603.580	35,9%	-32,5%
CB152-Calzature	87.320.475	120.846.689	92.282.036	38,4%	-23,6%
CJ27-Apparecchiature elettriche	197.798.176	172.643.916	200.763.758	-12,7%	16,3%
CE20-Prodotti chimici	140.954.779	157.508.570	163.859.887	11,7%	4,0%
CK28-Macchinari	62.045.065	75.218.640	75.734.805	21,2%	0,7%
CI26-Elettronica	63.362.322	75.323.496	74.942.716	18,9%	-0,5%
CA10-Prodotti alimentari	54.025.850	51.100.711	47.966.073	-5,4%	-6,1%
Toscana	16.258.106.892	17.666.171.659	17.974.476.570	8,7%	1,7%
Italia	207.088.721.910	224.224.682.566	231.615.112.469	8,3%	3,3%

Imprese giovanili e femminili

Le Imprese giovanili sono quelle caratterizzate da una partecipazione del controllo e della proprietà detenuta in prevalenza da persone di età inferiore ai 35 anni.

In provincia di Arezzo sono presenti complessivamente 3.074 imprese giovanili che rappresentano il 9,2% di quelle presenti in Toscana e lo 0,55% su scala nazionale. Nell'ultimo anno lo stock è diminuito del 4,9%.

In provincia di Siena sono presenti complessivamente 2.113 imprese giovanili che rappresentano il 6,3% di quelle presenti in Toscana e lo 0,38% a livello nazionale. Nell'ultimo anno lo stock è diminuito del 7,4%.

Per un utile raffronto si deve considerare che il totale delle imprese della provincia di Arezzo incide per il 9,1% sul dato toscano e per lo 0,62% su quello nazionale, mentre la provincia di Siena concorre per l' 8,9% al totale toscano e per lo 0,47% a quello nazionale.

In provincia di Arezzo sono presenti 27 start up innovative, mentre a Siena sono 24.

Complessivamente in Toscana si arriva a 418 e a livello nazionale a 9.699. L'incidenza risulta pertanto nell'ordine al 6,5% ed allo 0,28 per Arezzo, al 5,7% ed allo 0,25% per Siena. E' quindi evidente, confrontando il peso dell'imprenditoria giovanile ed in particolare delle start up innovative che sussistono spazi di crescita, soprattutto nel territorio aretino, in rapporto alla consistenza della struttura imprenditoriale.

In provincia di Arezzo sono altresì presenti 3 PMI innovative, mentre a Siena ce ne sono 5.

Complessivamente in Toscana si arriva a 39 e a livello nazionale a 918.

Le imprese femminili sono quelle partecipate in prevalenza da donne (in misura superiore al 50%). In provincia di Arezzo sono presenti complessivamente 8.946 imprese femminili che rappresentano il 9,3% di quelle presenti in Toscana e lo 0,67% di quelle italiane. Nell'ultimo anno lo stock è diminuito dello 0,1%.

In provincia di Siena sono presenti complessivamente 6.962 imprese femminili che rappresentano il 7,3% di quelle presenti in Toscana e lo 0,52% su base nazionale. Nell'ultimo anno lo stock è diminuito dello 0,7%.

Imprese giovanili registrate

Provincia	3° trim 18	3° trim 17	Var. %	% giovanili su Toscana	% tot imprese su Toscana
AREZZO	3.074	3.233	-4,9%	9,2%	9,1%
FIRENZE	8.399	8.795	-4,5%	25,2%	26,6%
GROSSETO	2.165	2.260	-4,2%	6,5%	7,1%
LIVORNO	2.650	2.726	-2,8%	8,0%	7,9%
LUCCA	3.349	3.533	-5,2%	10,1%	10,4%
MASSA CARRARA	1.879	1.962	-4,2%	5,6%	5,5%
PISA	3.618	3.860	-6,3%	10,9%	10,6%
PISTOIA	2.781	2.929	-5,1%	8,3%	7,9%
PRATO	3.284	3.481	-5,7%	9,9%	8,1%
SIENA	2.113	2.282	-7,4%	6,3%	6,9%
Toscana	33.312	35.061	-5,0%	100,0%	100,0%
Italia	563.043	578.703	-2,7%		

Imprese femminili registrate

Provincia	3° trim 18	3° trim 17	Var. %	% femminili su Toscana
AREZZO	8.946	8.951	-0,1%	9,3%
FIRENZE	23.323	23.347	-0,1%	24,4%
GROSSETO	7.981	7.938	0,5%	8,3%
LIVORNO	8.378	8.394	-0,2%	8,7%
LUCCA	9.622	9.585	0,4%	10,0%
MASSA CARRARA	5.279	5.196	1,6%	5,5%
PISA	9.769	9.720	0,5%	10,2%
PISTOIA	7.330	7.311	0,3%	7,7%
PRATO	8.161	8.161	0,0%	8,5%
SIENA	6.962	7.009	-0,7%	7,3%
Toscana	95.751	95.612	0,1%	100,0%
Italia	1.337.292	1.329.384	0,6%	

L'andamento dell'economia

L'economia degli Stati Uniti si rafforza rispetto a quella dell'area euro, in un contesto caratterizzato dall'indebolimento degli scambi internazionali. Nel secondo trimestre 2018 prosegue, seppure su ritmi più contenuti e inferiori a quelli dell'area euro, la crescita dell'economia italiana. Queste le indicazioni riportate nell'ultima nota mensile dell'Istat (agosto 2018). L'attuale fase ciclica del nostro Paese risulta caratterizzata da una sostenuta espansione degli investimenti, dal contributo negativo della domanda estera netta e da una diminuzione della produttività del lavoro. Nel secondo trimestre il prodotto interno lordo è aumentato dello 0,2% su base congiunturale, in leggera decelerazione rispetto al trimestre precedente (+0,3%). La diffusione settoriale della crescita diminuisce nel settore manifatturiero a fronte di una stabilità nei servizi. Nel secondo trimestre, i consumi finali nazionali hanno segnato una debole crescita. L'inflazione è in ripresa, con una dinamica ancora inferiore a quella dell'area euro. L'occupazione su base annua è in aumento, trainata dai contratti a termine, e diminuisce di pari passo la disoccupazione. L'indicatore anticipatore si stabilizza sui livelli del mese precedente, suggerendo il mantenimento degli attuali ritmi di crescita dell'economia.

Perdura pertanto una fase positiva caratterizzata peraltro da performance contenute e tendenti al ribasso che trova conferma anche a livello locale. Tale trend ha bisogno di un consolidamento sul quale possono concorrere in misura rilevante le politiche di livello nazionale e territoriale.

Analisi SWOT

Sulla base degli indicatori sin qui analizzati e dall'attività di osservazione delle dinamiche economiche provinciali è possibile elaborare una sintetica analisi SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) mediante la quale individuare punti di forza e di debolezza ed esaminare opportunità e minacce cui far fronte. Si intende in tal modo disporre di uno strumento aggiuntivo utile a supportare le scelte strategiche e a razionalizzare i processi decisori.



Indicazioni operative

Il quadro dei dati socio economici delinea un ambiente sviluppato e proteso verso una potenziale crescita fondata su:

- una ricchezza ambientale, storica e culturale consolidata, riconosciuta ed affermata in grado di interagire con settori tradizionali ed innovativi dell'economia;
- una tradizione enogastronomia di assoluta avanguardia che ha saputo proporsi ed inserirsi nel mercato globale;
- un distretto produttivo leader mondiale nel settore orafa-argentiero;
- una produzione manifatturiera, industriale e artigianale diffusa e presente nei settori tipici ma anche in quelli più aperti all'innovazione;
- una popolazione vasta e dinamica di imprese terziarie in grado di supportare lo sviluppo economico fornendo servizi alle persone ed al sistema economico;
- un settore turistico ed agriturismo in grado di fornire un apporto sempre più rilevante e qualificato alla produzione del reddito.
- l'assoluta complementarità ed integrabilità delle eccellenze produttive ed economiche delle due aree del territorio.

Le vaste potenzialità del territorio potranno svilupparsi lungo le direttrici dell'internazionalizzazione, della digitalizzazione, della crescita delle risorse umane ed imprenditoriali, della valorizzazione turistica ed ambientale che saranno trattate più avanti e vengono confermate dall'analisi socio-economica come fattori essenziali.

4. Le risorse ed i vincoli finanziari

L'impatto della normativa

La situazione di incertezza e di attesa della completa definizione della riforma delle Camere di commercio continua ad incidere sulle scelte dell'Ente, che ritiene di dover mantenere un atteggiamento prudentiale proseguendo nell'azione di contenimento dei costi ed efficientamento della propria struttura.

Nel 2017 si è proceduto con la progressiva riduzione del diritto annuale avviata nel 2015 (-35% nel 2015, -40% nel 2016 e -50% nel 2017), così come definita in sede di conversione nella Legge 11 agosto 2014, n. 114 del D.L. 24 giugno 2014 n. 90, "Misure Urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari". Su questa riduzione è poi intervenuto il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 22 maggio 2017, che ha autorizzato l'incremento del 20% della misura del diritto annuale quale fonte di finanziamento di 4 specifici progetti di rilievo nazionale, per le annualità 2017-2019.

A partire dal 2018 le Camere di Commercio di Arezzo e di Siena sono state autorizzate per un biennio a tale incremento che verrà utilizzato pertanto dal nuovo Ente nel 2019. Allo stato attuale non esistono ancora provvedimenti formali che riguardano il triennio 2010-2022.

La programmazione deve attenersi necessariamente a criteri prudentiali ed alla attualità

normativa, con la conseguenza di escludere, allo stato, gli effetti dell'incremento in parola nel periodo successivo al 2019.

Tuttavia, il mantenimento della possibilità di incrementare il gettito del diritto annuale come previsto dall'art.18 comma 10 della legge 580/1993 e s.m.i. appare tutt'altro che improbabile, anche allo scopo di dare continuità alla progettualità avviata nei territori.

Le fonti previste

Al netto del suddetto incremento del diritto annuale previsto solo per il 2019, pertanto, nel quinquennio in esame le risorse economiche a disposizione del sistema camerale locale devono ipotizzarsi sostanzialmente stabili.

In particolare si fa riferimento alle risorse provenienti dal sistema imprenditoriale sotto forma di diritto annuale, principale componente dei proventi camerali, anche in relazione alla misura correlata al fatturato registrato dalle imprese nell'anno precedente.

Anche i diritti di segreteria sono ritenuti in linea con i volumi realizzati negli ultimi anni, pur se si è in attesa del decreto di rideterminazione dei diritti e delle tariffe. Viene ipotizzata, in tutto l'arco dei cinque anni, una lieve crescita lineare, dovuta soprattutto alla maggiore disponibilità delle banche dati telematiche e conseguentemente delle interrogazioni effettuabili via "web", insieme alla disponibilità di nuovi prodotti.

Anche i proventi derivanti da contributi, rimborsi e gestioni di servizi di natura commerciale segneranno una sostanziale stabilità nei valori complessivi, pur se si stima un consolidamento di alcune attività commerciali, in particolare riferite alle attività di giustizia alternativa, al netto di eventuali ulteriori modifiche normative.

Per le gestioni accessorie (finanziaria e straordinaria) si ipotizzano saldi pressoché costanti nell'arco dei cinque anni considerati.

La gestione straordinaria, in diminuzione nella parte finale del quinquennio, evidenzia gli effetti dei principi contabili sulla gestione del diritto annuale e soprattutto dei relativi ruoli emessi.

Gli impieghi delle risorse

L'impiego delle risorse tiene conto dei seguenti elementi:

- gli oneri per il personale dipendente segneranno una flessione: infatti sino al 2020, quando si concluderanno le procedure previste dal piano di razionalizzazione nazionale, le camere di commercio non potranno assumere ed impiegare nuovo personale; nel periodo successivo invece potranno subire un incremento per le eventuali assunzioni (per mobilità e/o concorso) ai fini della copertura dei fabbisogni rideterminati sulla base del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento individuati dal Ministero; tuttavia attraverso un turn-over mirato si potranno conseguire ulteriori anche se limitati risparmi in conseguenza dei numerosi pensionamenti previsti;
- gli oneri di funzionamento (che comprendono, oltre alle spese di mantenimento della struttura, le quote di sistema e gli oneri per l'autogoverno dell'Ente) si stimano in ulteriore

flessione negli anni considerati. Si potranno infatti ottimizzare i contratti di fornitura dell'Ente unificato e si proseguirà nella politica di razionalizzazione ed efficacia organizzativa delle risorse impiegate, politica questa che ha visto da sempre impegnata la nostra Amministrazione;

- la voce per ammortamenti ed accantonamenti diminuisce in forza di due elementi convergenti: il decremento dell'accantonamento a fondo di svalutazione crediti per diritto annuale (conseguenza dell'ipotesi di non rinnovo della possibilità di incremento pari al 20%) e la lieve riduzione del valore degli ammortamenti, a seguito del completamento del relativo ciclo da parte di alcuni beni non bilanciati da nuovi investimenti;

- pur in presenza di una riduzione di proventi, le risorse da distribuire per interventi economici sia come contributi diretti sia attraverso il sistema camerale nazionale e regionale, non subiranno nel periodo di riferimento flessioni, al netto dei valori finanziati nel 2019 dall'incremento del diritto annuale autorizzato ad hoc.

Nella tabella seguente sono delineate le ipotesi formulate (in migliaia di euro)

FONTI	2019	2020	2021	2022	2023
Diritto annuale	7.520	6.270	6270	6270	6270
Diritti di segreteria	2915	2930	2940	2950	2960
Altri proventi	540	580	580	800	620
Gestione finanziaria	10	10	10	10	10
Gestione straordinaria	15	20	10	10	10
TOTALI FONTI (A)	11.000	9810	9810	9840	9870
IMPIEGHI	2019	2020	2021	2022	2023
Personale	4.310	4.200	4.150	4.100	4.100
Funzionamento	2.948	2.853	2.853	2.853	2.853
Ammortamenti e accantonamenti	2.140	1.935	1.935	1.935	1.910
TOTALI IMPIEGHI (B)	9.398	8.988	8.938	8.888	8.853
DISPONIBILITÀ' (A-B)	2019	2020	2021	2022	2023
Interventi economici	1.602	822	872	952	1.007

5. Come operiamo: il contesto interno

Lo stile di governance

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena definisce il proprio assetto organizzativo con l'obiettivo di meglio perseguire i compiti che la norma le assegna.

L'Ente ha maturato negli anni un'attitudine a concepirsi ed operare in una logica di sistema: una consolidata prassi poi sancita dalla normativa ha stabilizzato la rete costituita dalle Camere di Commercio a livello nazionale e regionale, attribuendo alla stessa concreti contenuti programmatici ed operativi.

A tale scopo favorisce relazioni istituzionali nell'ambito delle quali elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire politiche di promozione, sviluppo e tutela del mercato.

I rapporti di collaborazione attivati dalla Camera di commercio di Arezzo-Siena coinvolgono Istituzioni e PPAA locali, Associazioni di categoria, Università e Scuole, Società e Associazioni partecipate, soggetti afferenti al sistema camerale, quali Unioncamere nazionale e regionale, altre Agenzie e società del sistema, altre Camere di commercio italiane ed estere.

L'Ente ha inoltre costituito un micro sistema a livello territoriale, nel quale figurano l'Azienda Speciale costituita dalla CCIAA di Arezzo e la Società controllata in via esclusiva dalla CCIAA di Siena.

Arezzo Sviluppo opera nel campo della formazione rivolta alle imprese, della certificazione del prodotto orafa-argentiero e del supporto alle attività camerale, con dieci addetti ed un valore della produzione pari ad oltre euro 900.000 nel 2017. L'intervento della azienda risulta fondamentale ai fini della realizzazione degli obiettivi di seguito indicati ai punti 2, 3 e 5.

PromoSiena srl, società interamente partecipata dalla Camera di Commercio, è impegnata nel settore della promozione e valorizzazione delle produzioni tipiche del territorio. In virtù dell'esperienza maturata tale struttura potrà fornire un apporto essenziale nella realizzazione dei punti programmatici n. 3 e 4.

La Società evidenzia nel 2017 un valore della produzione pari ad euro 2,6 milioni ed impiega tre addetti.

L'organizzazione

La dotazione organica è stata rideterminata in 104 posti dal Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico 16 febbraio 2018, nell'ambito della riforma avviata con il D.Lgs 219/2016. Composizione del personale in ruolo al 12/11/2018:

Segretario generale	1
Dirigenti	3
Cat. D	16
Cat. C	54
Cat. B	19

Al 12/11/2018, giorno di costituzione del nuovo Ente, i dipendenti a tempo indeterminato sono 93, 7 dei quali con rapporto di lavoro a tempo parziale. Inoltre sono compresi nel numero 2 dipendenti comandati presso altri enti, 1 dipendente in distacco sindacale ed 1 dipendente in aspettativa non retribuita.

Il citato decreto ministeriale dispone il divieto di assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi a qualsiasi titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale fino all'adozione degli atti di programmazione dei fabbisogni, ex art. 6 del D.Lgs. 165/2001, tenuto conto del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento che verranno individuati dal Ministero. E' evidente che tale regime aggrava il carico di lavoro al personale di ruolo anche di ulteriori incombenze cui la legge permetterebbe di sopperire attraverso forme di lavoro diverse.

L'esternalizzazione di alcuni servizi o attività, mediante convenzioni con società del sistema camerale, consente infine di delegare la parte operativa di taluni servizi riservando al personale camerale un compito esclusivamente gestionale.

L'attuale assetto delle Aree organizzative della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, come determinato in fase di primo insediamento, è il seguente:

Area Dirigenziale n. 1 "Affari Generali e Istituzionali" (comprendente Affari Generali, supporto alla Presidenza e alla Segreteria Generale, Comunicazione, Gestione documentazione, Gestione Centralino e Reception, Servizi ausiliari, Programmazione e Controllo, OIV, Studi e analisi economiche, Direzione Azienda Speciale) - Dirigente, Segretario Generale Dott. Giuseppe Salvini;

Area Dirigenziale n. 2 "Economico - Finanziaria (comprendente Contabilità e Bilancio, Provveditorato, gestione sale congressuali, Partecipate, Diritto Annuale) - Dirigente Dott. Lorenzo Bolgi;

Area Dirigenziale n. 3 "Registro Imprese, Anagrafe e Regolazione del Mercato" (comprendente Registro Imprese, Repertorio Economico Amministrativo, SUAP, Albi e Ruoli, Verifiche Metriche, Attività sanzionatoria, Protesti, Marchi e Brevetti, tutela delle Fede Pubblica, Ufficio Legale, Conciliazione, Arbitrato);- Dirigente Avv. Marco Randellini;

Area Dirigenziale n. 4 Trattamento economico e giuridico del Personale, "Competitività delle imprese, (comprendente Assistenza alle Imprese, Digitalizzazione e Punto Impresa Digitale, Fondo di Perequazione, Orientamento al lavoro e alle Professioni, Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo, Università e Placement), DPO, CUG, IFE - Dirigente Dott. Mario Del Secco.



Parte seconda - Gli obiettivi strategici

1. Verso una PA semplice, digitale, efficiente.

L'impegno per la semplificazione

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

Il digitale può costituire un punto di svolta: rispetto ad altre innovazioni, quelle legate al digitale incidono nella PA in modo diretto e possono modificarla. Tuttavia l'Italia è ancora agli inizi della propria evoluzione digitale: il Digital Economy Society Index (DESI, Commissione europea, maggio 2018), che rileva i progressi compiuti dagli stati europei in termini di digitalizzazione, pone l'Italia al 25° posto. Tra gli elementi che compongono l'indice, fa meglio il settore pubblico, collocato al 19° posto. Si tratta quindi di una questione generalizzata, culturale e infrastrutturale prima ancora che della PA.

L'Ente deve allora farsi promotore e facilitatore di innovazione, ponendo al centro della propria azione i bisogni che il digitale deve soddisfare.

In attuazione delle strategie europee sul digitale, l'AgID (Agenzia per l'Italia digitale) ha definito il Piano triennale per l'informatica nella PA. Il sistema camerale, tramite Unioncamere, partecipa in prima linea alla sua attuazione, contribuendo al buon funzionamento dell'ecosistema 'Sviluppo e sostenibilità', dove sono ricomprese tutte le funzioni camerali. L'AgID definisce in tutto tredici 'ecosistemi digitali'. Ognuno è composto da diversi soggetti (pubblici e privati), piattaforme abilitanti e database e si caratterizza per la fornitura di specifici servizi all'utente. Obiettivo dell'AgID è tendere sempre più verso una completa interoperabilità all'interno di ogni ecosistema digitale e degli ecosistemi tra loro.

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

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

Il Registro Imprese fattore di modernizzazione della P.A.

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

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

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

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

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

Il **SUAP** costituisce il punto unico di accesso per l'impresa in relazione alle proprie attività, assicurando una risposta telematica unica e tempestiva in luogo di tutte le amministrazioni pubbliche coinvolte nel procedimento.

Impresainungiorno (I1G) è l'infrastruttura tecnologica che il sistema camerale mette a disposizione dei comuni (titolari del Suap) per svolgere tale compito; essa garantisce il rispetto della norma, digitalizza l'intero processo ed è l'unica ad alimentare automaticamente il Fascicolo digitale d'impresa.

Occorre **diffondere** a un **numero sempre maggiore** di **comuni** l'utilizzo della piattaforma I1G, tenendo aggiornati costantemente i tavoli provinciali SUAP dei territori; ma ancor più potenziare la gestione diretta da parte dell'Ente dei SUAP e dei SUE su delega dei comuni, al fine di migliorare la qualità dell'intero ecosistema digitale grazie all'interscambio automatico di dati tra SUAP e RI; l'operatività standardizzata a livello nazionale; la conoscenza approfondita dell'utente (che spesso utilizza già altri servizi camerali) e della piattaforma I1G (che viene costantemente aggiornata); il monitoraggio delle attività e della soddisfazione.

Le camere di commercio hanno poi il compito di formare e gestire il **Fascicolo digitale d'impresa**, alimentato dalle camere stesse e dai SUAP, in quanto il Fascicolo contiene tutti gli atti relativi alla costituzione, l'avvio e l'esercizio delle attività di impresa. A oggi, solo il portale I1G garantisce l'alimentazione automatica del Fascicolo da parte dei SUAP, costituendone quindi la principale fonte. Se ben nutrito, rappresenta uno strumento potentissimo di condivisione delle informazioni tra gli uffici pubblici coinvolti.

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

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

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

Tramite la piattaforma online 'impresa.italia.it', l'imprenditore può accedere gratuitamente a tutta la documentazione ufficiale della propria impresa, che va a costituire il **cassetto**

dell'imprenditore. È un servizio immediato e accessibile anche in mobilità. Tramite l'identità digitale Spid o la CNS, il cassetto rende possibile scaricare visure o bilanci della propria azienda, monitorare lo stato delle pratiche presentate al Registro Imprese e ai Suap ed essere avvisati circa la disponibilità dei documenti richiesti. C'è l'impegno di **ampliare la piattaforma** a nuove sezioni informative, tra cui la possibilità di consultare le operazioni effettuate con i servizi camerali di fatturazione elettronica, di gestione e conservazione dei libri contabili digitali e delle dichiarazioni ambientali. Si lavorerà per sensibilizzare altre PA ad alimentare il cassetto, in modo che esso costituisca sempre di più un hub di riferimento per gli imprenditori. E' comunque fondamentale **promuovere il servizio** presso le imprese (oggi, in tutta Italia, lo utilizzano solo 56mila imprenditori).

2. Per un sistema economico coeso, trasparente e sostenibile.

La cultura dell'autoregolazione

L'impegno della Camera di Commercio nella regolazione del mercato avviene in stretta collaborazione con le associazioni di categoria e comincia a monte del sistema dei rapporti economici, con l'obiettivo di promuovere comportamenti virtuosi e una cultura di autoregolazione, per assicurare **relazioni 'imprese-consumatori'** che già all'origine siano improntate alla trasparenza e alla correttezza, anche al fine di evitare (o comunque ridurre al minimo) il contenzioso in una fase successiva. In questo l'Ente svolge un ruolo terzo, in cui contempera le esigenze e i punti di vista diversi dei soggetti seduti attorno al tavolo, per arrivare a redigere carte dei servizi, codici etici o codici di autodisciplina e condividere modelli contrattuali standard che le associazioni proporranno poi alle imprese. Tale lavoro verrà portato avanti su nuovi filoni di interesse suggeriti dalle associazioni stesse. A questo si affiancheranno attività di sensibilizzazione rivolte ai consumatori per far comprendere loro quanto sia importante far affidamento su imprese che rispettino regole e standard di qualità per prodotti e servizi.

L'attività di vigilanza e monitoraggio

Per assicurare il corretto funzionamento del mercato, non meno importante della funzione di prevenzione e di autoregolazione è quella di vigilanza. La Camera intende promuovere il proprio ruolo di vigilanza anche nell'ambito di **accordi con il Ministero dello Sviluppo Economico**, per diventare un punto di riferimento, guida e consultazione.

Un filone importante nell'attività di vigilanza è la messa a disposizione di altri enti di controllo e delle Forze dell'Ordine degli strumenti conoscitivi e di indagine che consentono l'informazione puntuale sullo stato e l'evoluzione dell'universo imprenditoriale

La competitività di un territorio non può prescindere infatti dal pieno rispetto della **legalità**.

La presenza di importanti attività imprenditoriali nel nostro territorio può rappresentare un elemento di attrazione per la criminalità organizzata. Serve quindi un patto forte tra le Istituzioni, le imprese, i Sindacati e le Forze di polizia che consenta di garantire un ambiente favorevole ed attrattivo per le attività economiche.

Compito della Camera di Commercio è anche quello di monitorare, tramite il lavoro di

apposite commissioni tecniche, l'andamento dei prezzi all'ingrosso nel settore agroalimentare.

La soluzione delle controversie

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

Arbitrato e mediazione rappresentano il fulcro di questa attività e seguiranno nel prossimo quinquennio una traiettoria di **consolidamento e sviluppo**. Particolare attenzione sarà dedicata ad approfondire il ruolo che gli strumenti di giustizia alternativa potranno svolgere in ambito ambientale, non solo per gestire controversie già conclamate, ma anche per offrire agli operatori del mercato e alle istituzioni la possibilità di prevenire le situazioni conflittuali, anche promuovendo azioni di tipo partecipativo e contribuendo a facilitare una gestione delle relazioni realmente sostenibile.

L'esperienza maturata sui temi dell'ADR verrà valorizzata anche in **ambito formativo**, attraverso gli interventi coordinati da Arezzo Sviluppo. In materia di arbitrato potranno essere stretti accordi di collaborazione con strutture camerale di avanguardia.

La tutela dell'ambiente

L'attuale modello economico preleva dall'**ambiente** più di quanto l'ecosistema produca, a causa di un'elevatissima dispersione delle risorse in ogni fase produttiva, che determina un forte accumulo di rifiuti. Questo porta inevitabilmente a maturare un alto debito ambientale, le cui esternalità negative sono tutte a carico della collettività e dell'ambiente. Tale modello non è più sostenibile e per questo è indispensabile cambiare paradigma, mettendo al centro l'equilibrio tra prelievo e rigenerazione delle risorse ambientali. La buona notizia è che ciò è possibile: occorre passare dall'attuale modello economico 'lineare', dove la materia prima trasformata dall'attività d'impresa diventa rifiuto a fine vita, a un'**economia 'circolare'**, strutturata in modo tale che quando un prodotto raggiunge la fine del suo ciclo di vita, le risorse restino all'interno del sistema economico, per essere riutilizzate più volte ai fini produttivi. Ciò crea nuovo valore e meno rifiuti e riporta la bilancia in equilibrio.

La legge di riforma del sistema Camerale ha assegnato alle Camere di commercio competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa nonché di supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali.

L'impegno della Camera dovrà essere rivolto ad iniziative per la **diffusione di buone pratiche** di gestione ambientale secondo un approccio orientato alla sostenibilità, alla responsabilità e all'efficienza energetica.

3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate.

La digitalizzazione dell'economia

Lo scenario economico in cui oggi si muovono le imprese è sempre più complesso, in continua evoluzione, e spesso il loro successo è determinato dalla capacità di ottenere un vantaggio competitivo rispetto alle concorrenti in termini d'innovazione. Sebbene nel contesto di un quadro territoriale non ancora completamente allineato, la nostra area può contare su esempi positivi quanto a investimenti in ricerca e sviluppo, brevetti, università di qualità, capitale umano qualificato, imprese ICT e ad elevata tecnologia. Elementi che ne fanno un ambiente permeabile alle contaminazioni culturali e scientifiche, pronto ad affrontare e vincere le sfide della digitalizzazione 4.0.

Il trasferimento tecnologico dai centri di ricerca alle piccole imprese che non dispongono di proprie strutture di ricerca è un passaggio fondamentale per la crescita della competitività, ma anche uno dei processi più ambiziosi da tradurre in pratica, perché va perseguito con costanza e determinazione ed ha tempi lunghi per una corretta implementazione.

Il **Piano nazionale Impresa 4.0** ha indicato chiaramente le traiettorie lungo le quali deve svilupparsi questo intenso programma d'azione a sostegno dell'innovazione - che interessa tutti i settori economici e tutte le imprese, anche di più piccola dimensione e artigiane - ed ha attribuito al sistema camerale il ruolo determinante di attuttore di parte di esso, in collaborazione con altri soggetti, nonché di promotore della cultura digitale presso il mondo imprenditoriale. Lungo questa direzione si lavorerà nel prossimo quinquennio, in continuità con quanto già realizzato nel corso del 2018.

In piena sintonia con il citato Piano nazionale, l'Ente si adopererà in stretta sinergia per:

- diffondere la conoscenza sulle tecnologie industria 4.0 e sui vantaggi che offrono;
- affiancare le imprese nella comprensione della propria maturità digitale e nell'individuazione delle aree di intervento prioritarie;
- rafforzare e diffondere le competenze sulle tecnologie 4.0;
- orientare le imprese verso strutture di supporto alla trasformazione digitale e centri di trasferimento tecnologico;
- stimolare e supportare le imprese nella realizzazione di progetti di ricerca industriale e di sviluppo sperimentale.

Il **PID (Punto Impresa Digitale)**, affidato alle camere di commercio italiane, è uno strumento fondamentale di questo percorso di assistenza e accompagnamento delle imprese verso la digitalizzazione ed è uno degli snodi del network nazionale 4.0, insieme ai **Digital Innovation Hub** e ai Competence Center individuati dal Ministero per lo sviluppo economico. Con tali strutture, in parte di emanazione associativa, sarà necessario instaurare un rapporto di stretta collaborazione.

Uno degli strumenti più utili che il PID metterà a disposizione è l'assessment tool, vale a dire una metodologia di analisi utile a **misurare il posizionamento digitale di un'impresa** e la sua capacità di introdurre tecnologie abilitanti in grado di modificare e migliorare il proprio modello di business. Un passaggio chiave questo per ricevere le informazioni e l'assistenza più idonea.

Il coinvolgimento delle imprese e la crescita della consapevolezza sulle soluzioni offerte dal digitale dipenderà dalla capacità della Camera di Commercio di effettuare un'azione informativa costante e mirata per target sulle progettualità attivate.

Il cuore pulsante di quest'insieme di politiche, realizzate nello spirito del Piano nazionale, sarà rappresentato dai **voucher** finalizzati a soddisfare la domanda di consulenza e di formazione specialistica delle imprese oppure, a un livello più avanzato, a favorire l'introduzione di processi di digital transformation e dunque a sostenere gli **investimenti tecnologici**.

L'internazionalizzazione delle imprese

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

Il territorio di Arezzo-Siena è fortemente vocato verso i mercati esteri e l'export per anni ha rappresentato - e rappresenta tuttora - un elemento di forza per molte imprese che, proprio in momenti di grave crisi, hanno mantenuto buoni standard operativi fondando le loro strategie di mercato sul commercio estero. Obiettivo dell'Ente è quello di **rafforzare le funzioni legate all'internazionalizzazione**, accompagnando in particolare le **piccole e medie imprese** (meno strutturate e dunque meno attrezzate) ad acquisire le capacità necessarie per muoversi, con autonomia ed efficacia, sui mercati internazionali, sostenendo ed aiutando lo sviluppo delle funzioni di commercializzazione e promozione internazionale delle imprese.

Sul tema dell'internazionalizzazione, la legge di riforma ha indicato in maniera netta i confini degli interventi che l'Ente camerale potrà realizzare, con limitazioni sulle attività all'estero e un chiaro invito alla **collaborazione** con le altre istituzioni che già operano in questo ambito (in primis l'ICE).

Questo cambiamento di scenario va tenuto presente ma non modifica nella sostanza l'azione della Camera di Commercio di Arezzo-Siena che continuerà a sostenere i processi di internazionalizzazione del sistema economico locale.

Su questa linea saranno portate avanti le attività di **informazione** specializzata, di **orientamento**, di **assistenza** e di **formazione**, puntando a calibrare l'offerta dei servizi, a rendere più fluido il rapporto con le imprese ed a sviluppare una comunicazione più efficace.

I destinatari privilegiati di tali azioni saranno le imprese potenziali esportatrici selezionate attraverso l'apposito progetto finanziato dal fondo di perequazione.

Potranno essere sperimentate iniziative di internazionalizzazione 4.0, in concorso con altri soggetti pubblici, principalmente con l'ICE, che ha attivato un'intensa azione promozionale per incrementare la visibilità delle imprese italiane sulle grandi piattaforme di e-commerce. La partnership con l'ICE si inserisce nella cornice di un più ampio e articolato accordo che prevede la condivisione di obiettivi e progetti per l'internazionalizzazione e che si tradurrà in un programma di attività e in una gamma di servizi reali diretti alle PMI interessate a operare nei mercati esteri.

Sul fronte delle relazioni commerciali sarà potenziato il **programma di incoming buyer**, considerato anche il successo finora registrato. Si tratta di incontri d'affari organizzati in Italia con buyer e operatori provenienti dai principali Paesi stranieri e accuratamente selezionati, occasioni importanti per le imprese locali per presentare e vendere i propri prodotti e così ampliare il confine del proprio business.

L'intervento di **PromoSiena e di Arezzo Sviluppo**, che si avvale delle esperienze maturate

nel corso degli anni, risulta fondamentale in questo contesto .

4. Un territorio attrattivo ed integrato.

Un patrimonio da valorizzare

L'elemento territorio costituisce una delle chiavi di successo attuali e potenziali più rilevanti della circoscrizione Arezzo-Siena. I tesori ambientali, artistici, culturali, legati alle tipicità produttive rappresentano, anche e soprattutto in relazione tra loro, un patrimonio inestimabile che si presta ad una **nuova e più strutturata valorizzazione**. Il marketing territoriale, di cui la legge di riforma sottolinea la finalità turistica e di promozione del patrimonio culturale rientra da tempo nel novero delle linee prioritarie di azione delle precedenti Camere di Commercio di Arezzo e Siena. Si offre ora una **straordinaria opportunità di integrazione** che potrà moltiplicare gli effetti della progettualità maturata in precedenza, alla quale va assicurata tuttavia la necessaria continuità. L'ambiente senese è chiamato a consolidare una posizione che già assume di grande rilievo in ambito regionale e nazionale, mentre quello aretino presenta ampi margini di crescita.

Le politiche territoriali in materia di attrattività turistica e offerta culturale dovranno necessariamente essere declinate in un'ottica di sistema, sia nel senso orizzontale di un allargamento a tutti i territori sia in senso verticale di coinvolgimento degli attori interessati ai diversi livelli (istituzioni, operatori economici, mondo associativo ecc.). Sono temi, questi, su cui la Camera di Commercio ha sempre agito, e che ora - nel quadro normativo susseguente alla recente riforma del sistema camerale - sono stati indicati come competenze proprie del nuovo assetto istituzionale delle Camere.

Il turismo

In particolare, per quanto riguarda il tema del turismo e del posizionamento internazionale, la Camera di Commercio intende dare continuità ed avviare - anche in sinergia con gli altri attori istituzionali di territorio quali i comuni, la Regione Toscana e altre realtà territoriali - iniziative in grado di far emergere, **aggregare, promuovere e vendere** i prodotti, i servizi e le manifestazioni che caratterizzano **l'offerta turistica del territorio**.

In uno scenario economico e di consumo che vede il turismo essere ormai in prevalenza un settore professionalmente disintermediato, dove cioè l'utente organizza il proprio pacchetto viaggio in autonomia, la digitalizzazione di un'offerta che è oggi totalmente polverizzata può diventare anche un elemento fondamentale per la competitività degli attori della filiera turistica. Spesso, infatti, gli operatori economici non hanno la forza e le capacità necessarie per organizzare l'esperienza e al contempo promuoverla in rete, così come accade invece per altri servizi del segmento.

La tutela e promozione delle tipicità

Al riguardo, si ricorda che tra le nuove funzioni assegnate alle Camere figurano anche quelle volte alla qualificazione aziendale e dei prodotti e servizi per valorizzare le competenze, l'innovazione, la sostenibilità e l'origine dei prodotti realizzati, a partire dalle grandi eccellenze vitivinicole e olivicole del territorio. Si tratta di funzione che merita di essere rafforzata in raccordo con le iniziative più propriamente promozionali, anche mediante la collaborazione con organismi di livello locale e/o nazionale.

La Camera di Commercio mira pertanto a declinare le azioni connesse allo sviluppo dell'attrattività coniugandole con le vocazioni tipiche dei territori, individuando filoni di marketing territoriale trasversali che insistano sui **settori** maggiormente caratterizzanti e di **riconosciuta eccellenza a livello internazionale**. In particolare, i comparti leader individuati a tale scopo sono quelli della manifattura, del food e della filiera agroalimentare, dell'oreficeria, della moda e design e dell'industria culturale.

Il fattore cultura

Un indicatore significativo per misurare un aspetto primario dell'attrattività espressa dal territorio si ricava dalla ricerca sul ruolo della cultura nell'economia italiana curata da Unioncamere in collaborazione con Symbola. Il sistema produttivo culturale creativo, composto da imprese, pa e non profit movimentata 255,5 miliardi all'anno, pari al 16,6% del valore aggiunto nazionale. Sia Arezzo che Siena figurano ai primissimi posti della graduatoria dell'incidenza della "industria culturale" sul PIL con quote del 7,8% e del 8,4%. Arezzo si colloca poi al secondo posto su scala nazionale per peso occupazionale delle attività culturali, con l'8,9% del totale addetti del sistema economico.

Una leva fondamentale sul piano dell'attrattività dell'area è infatti rappresentata dalla sua **identità culturale** e dal suo **ricco patrimonio storico-artistico**. A questo riguardo l'ambito territoriale della nuova Camera di Commercio può vantare complessi monumentali e architettonici di notevole richiamo (basti pensare ai centri storici di Siena ed Arezzo,) oltre ad istituzioni di assoluto prestigio e la presenza sul territorio di eventi di interesse internazionale (come il Palio di Siena, la Fiera Antiquaria, OroArezzo).

Come evidenziano diversi studi, poi, nel nuovo contesto dell'economia della conoscenza il valore aggiunto fondamentale è sempre più generato dall'immateriale, di cui la creatività è il motore; nella sfida della competitività internazionale, sarà allora determinante riuscire a fare del territorio un 'habitat creativo', idoneo a favorire il dispiegamento e lo sviluppo della capacità inventiva delle persone, che è una risorsa sempre più richiesta dal sistema delle imprese.

Il marketing territoriale

Il marketing territoriale promuove il "prodotto territorio" e dunque può rappresentare un utile strumento a tale fine. L'Ente camerale deve pertanto **sviluppare i fattori di caratterizzazione e di attrazione** della provincia, promuovere e far conoscere ai potenziali investitori le opportunità che esso offre, i propri punti di forza e le eccellenze. Attrarre nuovi investimenti nell'area è strategico, ancor più in una realtà economica come quella della nostra provincia, fatta di aziende di piccole dimensioni, spesso sottocapitalizzate.

In tale ottica è necessaria un'efficace strategia di marketing che, partendo dagli elementi di eccellenza del nostro territorio, punti alla loro valorizzazione, favorendone la conoscenza in Italia ed all'estero; ciò al fine di promuovere il turismo ma anche di produrre chiari benefici per i diversi settori coinvolti.

In questo contesto risulta strategico anche il supporto ed il consolidamento del Polo fieristico aretino partecipato dall'Ente camerale. Si tratta della più grande realtà espositiva collocata tra Firenze e Roma, posizionata strategicamente nella direttrice nord-sud a pochi chilometri dal casello autostradale di Arezzo e dotata di un modernissimo auditorium multifunzionale, capace di ospitare fino a 2.000 posti.

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

L'impulso della normativa

Da sempre l'azione della Camera di Commercio a sostegno del sistema imprenditoriale è rivolta in modo particolare alle nuove imprese. Non solo nell'offrire supporto in fase di startup, ma operando anche nel fornire servizi di orientamento e formazione per giovani aspiranti imprenditori, e prima ancora progettando percorsi di alternanza scuola-lavoro. La recente riforma del sistema camerale conferma l'attribuzione di queste competenze, ampliando peraltro quelle che riguardano l'alternanza scuola-lavoro, nel quadro del più ampio riordino del sistema scolastico.

La Camera sarà dunque impegnata nel progettare percorsi di alternanza congiuntamente a scuole e imprese, fungendo da raccordo tra le rispettive esigenze. Il prossimo quinquennio vedrà inoltre una prosecuzione ed un ampliamento delle azioni a supporto del sistema universitario, per formare e trattenere giovani talenti. Da ultimo, ma non meno importante, l'Ente si propone come l'interlocutore privilegiato per le startup, promuovendo lo sviluppo di un ecosistema favorevole alla nascita di nuove imprese e sostenendo la fase più sfidante della vita dell'impresa.

La promozione della nuova imprenditorialità parte dal riconoscimento del ruolo del sistema scolastico, cruciale per avvicinare le nuove generazioni alle esigenze di un mercato del lavoro in costante evoluzione; prosegue con il sistema universitario, veicolo di innovazione tramite l'attrazione di talenti; tocca infine le startup, determinanti per la crescita economica.

L'alternanza scuola-lavoro

La riforma del sistema scolastico del 2015 (Buona Scuola) introduce l'obbligatorietà per le scuole secondarie di secondo grado di effettuare percorsi di alternanza scuola-lavoro per gli studenti delle classi terze, quarte e quinte. La successiva riforma delle camere di commercio attribuisce a esse competenze in materia di orientamento al lavoro e alle professioni, in coordinamento con il Governo, le regioni e l'ANPAL, individuando quattro linee di azione:

- la tenuta del Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola- Lavoro;
- la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze degli studenti;
- il supporto all'incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro.

L'orientamento al lavoro e alle professioni sarà pertanto uno dei progetti che la Camera svilupperà nei prossimi cinque anni sia alla luce delle competenze attribuite dal legislatore

Il ruolo della Camera può essere visto come quello di un **facilitatore**, che si propone di agevolare il contatto **tra due mondi**, quello della **formazione scolastica** e quello delle **imprese**, promuovendo la cultura dell'alternanza presso tutti i soggetti coinvolti e avendo riguardo anche a definire soluzioni che tengano conto di possibili deficit infrastrutturali dei territori. Da un lato, le scuole denunciano difficoltà nella progettazione di percorsi di alternanza e nell'individuazione di imprese che possano accogliere i propri studenti. Le imprese per contro spesso non vedono l'alternanza come un'opportunità, ma al contrario

sono scoraggiate dal tempo e dall'impegno da dedicare alla realizzazione del progetto.

L'attività prevede momenti di incontro che permettano un contatto concreto tra i due mondi, portando gli imprenditori nelle scuole e i docenti nelle imprese, favorendo così la **conoscenza reciproca** e la nascita di una **progettualità comune** finalizzata a sviluppare i percorsi di alternanza scuola-lavoro. Analogamente potranno essere costruiti sui territori 'sistemi di premialità' a favore dei soggetti maggiormente proattivi, con l'obiettivo di rafforzare il network esistente tra istituti scolastici, Camera di Commercio, associazioni di categoria e imprese.

In questo senso l'**esperienza pluriennale del Progetto Scuola-Lavoro** costituisce un elemento da **riproporre e sviluppare**.

Sotto il profilo amministrativo e della pubblicità legale, la Camera di Commercio è chiamata alla gestione del Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola-Lavoro (RASL). Il portale realizzato da Infocamere si pone come il punto d'incontro privilegiato tra le scuole e i soggetti disponibili a ospitare studenti in alternanza (imprese, enti pubblici, liberi professionisti, associazioni). Proseguiranno per i prossimi anni le iniziative di sensibilizzazione rivolte alle imprese e alle scuole, allo scopo di popolare le liste del RASL per consolidare il ruolo del registro quale luogo virtuale e unico punto di contatto tra scuole e imprese.

Una seconda linea di intervento riguarda la predisposizione di **bandi ad hoc rivolti alle imprese**. L'approccio scelto dalla Camera di Commercio è quello di offrire finanziamenti sotto forma di voucher per sostenere le esperienze di alternanza. In un'ottica di medio periodo ed in relazione al dettato della legge di riforma del sistema, la Camera di Arezzo-Siena ritiene fondamentale il tema della 'certificazione delle competenze'. L'esperienza maturata in tema di alternanza scuola-lavoro sarà fondamentale per proporsi nel prossimo quinquennio come soggetto in grado di supportare le scuole nella progettazione di percorsi scolastici anche in relazione alle proprie specificità territoriali. Quanto detto finora si inserisce in un quadro del mercato del lavoro che non è ovviamente statico. Gli scenari previsivi dei fabbisogni delle imprese italiane del prossimo quinquennio delineano un trend espansivo del terziario, a cui si affianca la richiesta di manodopera sempre più qualificata, denunciando rischi di mismatch tra offerta e domanda di lavoro.

La Camera sarà pertanto chiamata ad accompagnare le proprie iniziative con **attività di ricerca e monitoraggio** in grado di evidenziare le potenzialità effettive dei diversi settori, per indirizzare i piani di sviluppo formativo del sistema scolastico locale verso i profili professionali maggiormente ricercati. In questo senso risulta fondamentale la partecipazione all'indagine **Excelsior** sulle previsioni di assunzione delle imprese, progetto di Unioncamere profondamente rinnovato nella metodologia a partire dal 2017.

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

In questa prospettiva dovrà essere data continuità al **rapporto con le istituzioni universitarie** del territorio: **Università di Siena e Polo Universitario aretino**. Ciò al fine di selezionare giovani talenti e di creare specifici percorsi formativi calibrati sulle necessità di sviluppo delle imprese e sull'esigenza connessa di disporre di capitale umano qualificato.

La neo-imprenditorialità

L'attenzione verso i giovani diventa una necessità anche in considerazione del fatto che

essi rappresentano in prospettiva una riserva di idee, di imprenditorialità, di capacità di immaginare modi diversi di produrre e organizzare il lavoro.

Il territorio di Arezzo-Siena rappresenta per i giovani imprenditori e le start up un fertile ecosistema dove far nascere e crescere le proprie idee. La convivenza tra eccellenze manifatturiere, artigiane, terziarie e realtà legate ai settori dell'impresa 4.0 genera contaminazione e determina un contesto aperto all'innovazione ed allo sviluppo della nuova imprenditoria, di cui vanno sfruttate tutte le potenzialità

Occorre sviluppare, anche con l'apporto di Arezzo Sviluppo, l'attività di **assistenza specialistica** che offra un efficace **orientamento** ed una specifica **formazione** su tutti gli aspetti correlati all'avvio di impresa, anche stimolando e supportando la **cultura del fare impresa** nel territorio.

Utili sinergie potranno essere sviluppate anche con riferimento ai servizi rivolti alle start up innovative sotto il profilo amministrativo. La Camera di Commercio è infatti incaricata della tenuta dell'anagrafe delle start up innovative attraverso l'apposita sezione del Registro Imprese. L'attività di supporto proseguirà anche in relazione alle procedure amministrative inerenti al Registro Imprese, mediante i servizi erogati dall'ufficio Assistenza Qualificata alle Imprese (AQI) sia in fase di costituzione della società che di modifica dello statuto societario.

Oltre a identificare le **idee imprenditoriali** più **promettenti** e agevolare l'**accesso ai servizi**, la strategia d'azione per le start up non potrà prescindere dallo sviluppo di azioni di supporto per l'individuazione di forme di finanziamento che ne possano sostenere la crescita.

Potrà essere sviluppato il monitoraggio qualitativo e quantitativo del fenomeno start up, con particolare riferimento a quelle innovative.

Nell'ottica dello sviluppo delle pari opportunità si terrà presente il consolidamento dello specifico universo dell'**imprenditoria femminile**, molto presente e qualificata sul territorio.

Sarà assicurato pertanto il necessario supporto alle iniziative promosse dallo specifico comitato che verrà ricostituito nel contesto del nuovo Ente.

6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale.

Efficienza e qualità dei servizi

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

Inoltre ottimizzare il sistema delle relazioni istituzionali intrattenute dall'Ente per il perseguimento delle strategie rappresenta un nodo di particolare rilevanza per amministrazioni come le Camere di Commercio, autonomie funzionali stabilmente inserite in un sistema locale, nazionale ed internazionale che ne amplifica l'azione e l'incisività. Individuare le relazioni e le partnership istituzionali strategiche ed ottimizzarne le azioni

effettuate in collaborazione, specie la partecipazione alle azioni del sistema camerale, si confermano pertanto programmi da perseguire anche nei prossimi anni.

Andranno costantemente **misurate e verificate l'efficacia e l'efficienza** dell'amministrazione e la ricaduta in termini di servizi resi alla collettività (al sistema generale delle imprese), intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati.

Già dal 2012 è stato avviato un progetto nazionale al fine di definire un piano integrato di indicatori utili alla

- misurazione puntuale dei costi e della qualità dei processi per valutarne in termini organizzativi interni l'efficienza e l'efficacia;
- misurazione delle dinamiche gestionali "macro" attraverso una loro aggregazione e lettura integrata, sia a livello di singola Camera che di intero sistema camerale.

Il progetto, consolidatosi nel corso del biennio 2013-2014, ha reso disponibili dati omogenei e confrontabili a livello locale, regionale, nazionale, utili all'attivazione di percorsi di razionalizzazione dei costi e di miglioramento dei processi.

Trasparenza e anticorruzione

Si proseguirà nell'attuazione degli adempimenti previsti da:

- L. 190/2012 sull'anticorruzione,
- D.Lgs. 33/2013 sugli obblighi della trasparenza, così come modificati dal D.Lgs. 97/2016 (che ha introdotto importati elementi di novità, tra cui la piena integrazione del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità e del Piano triennale di prevenzione della corruzione, confluiti nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, rispetto al quale la trasparenza rappresenta una delle misure fondamentali per la prevenzione della corruzione).

In particolare verrà data attuazione alle misure di prevenzione della corruzione ed in particolare monitorata la sezione "Amministrazione Trasparente" del sito camerale, che rappresenta una misura fondamentale per la prevenzione della corruzione e favorisce altresì la partecipazione di cittadini e imprese alle attività della pubblica amministrazione.

Stato dell'arte ed obiettivi

In risposta alle sollecitazioni provenienti dall'ambiente esterno le Camere di Commercio di Arezzo e Siena hanno intrapreso e realizzato da tempo un **processo di profonda razionalizzazione e riorganizzazione** che ha portato, come elemento più rilevante, alla forte riduzione delle spese di struttura.

Tale efficientamento è avvenuto senza diminuire, ma anzi incrementando il livello dei servizi offerti al territorio e rispondendo alle crescenti sollecitazioni ed adempimenti indotti dalla normativa in tema, tra l'altro, di trasparenza, dematerializzazione, tracciabilità finanziaria, contrattualistica, tempestività dei pagamenti, società partecipate.

La politica di **contenimento** intelligente e mirata delle **spese di struttura** ha consentito alle preesistenti Camere di Commercio di assorbire senza particolari problemi il forte ridimensionamento delle risorse disposte dal D.L. 90/2014, mantenendo un margine di disponibilità da destinare alle iniziative promozionali.

Il nuovo disegno organizzativo dovrà mantenere tale impronta, che si fonda sulla valorizzazione e gestione delle risorse umane e sull'ottimizzazione delle decisioni di acquisto.

In particolare potrà essere sfruttata l'opportunità di procedere a nuove assunzioni in sostituzione del personale che giungerà al termine del proprio percorso lavorativo e di far crescere al contempo i collaboratori già inseriti nell'ente allo scopo di qualificare ed ampliare ulteriormente i servizi offerti all'utenza economica. Dovrà essere anche raccolta la sfida lanciata dalla riforma del sistema camerale che tende ad una sottolineatura **della componente di servizio delle attività promozionali** messe a disposizione del territorio.

Andrà poi rivisto, unificato e pienamente adeguato al D.Lgs 74/2017 **il ciclo delle performance dell'Ente** e con esso, come elemento fondante, il sistema di misurazione valutazione. Tale strumento costituisce un'opportunità significativa per coniugare la crescita professionale dei dipendenti con il raggiungimento di obiettivi sempre più ambiziosi e qualificati da parte della Camera di Commercio. Lo sforzo insito nel processo di unificazione, come affermato anche dal recente CCNL degli Enti Locali, rappresenterà un elemento importante del primo biennio di operatività del nuovo Ente.

L'ottimizzazione della gestione della Camera di Commercio si avvale come elementi imprescindibili delle rilevazioni di **customer satisfaction**, dei programmi di **formazione continua**, delle politiche di incremento del **benessere organizzativo**, di una **comunicazione strategica**, integrata ed al passo con le evoluzioni tecnologiche.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena intende pertanto:

- sviluppare le condizioni di uno stabile **equilibrio di gestione**;
- rafforzare e misurare il **valore aggiunto** riversato nell'area in rapporto alle risorse gestite;
- ampliare la propria **Carta dei servizi** ed implementare il proprio **sistema di qualità**;
- consolidare su livelli di eccellenza la **tempestività dei pagamenti**.