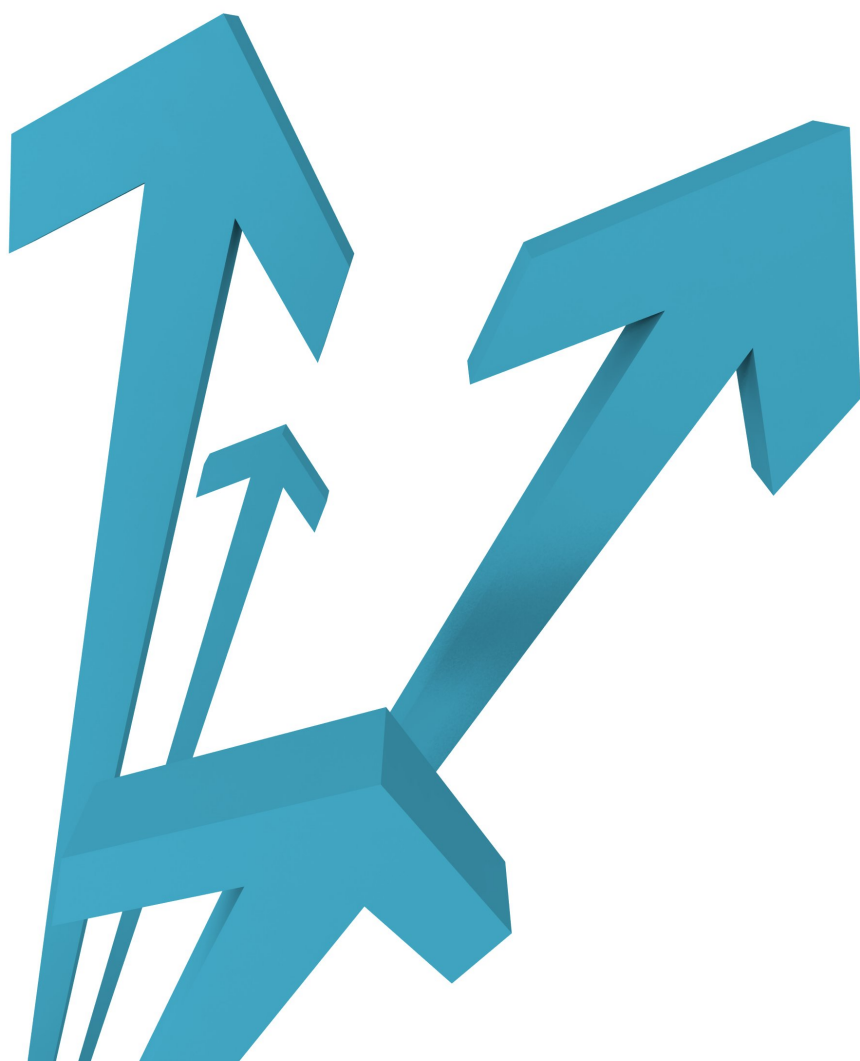




CAMERA DI COMMERCIO  
AREZZO-SIENA

# RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA ANNO 2020





## PREMESSA

Il Presente documento costituisce l'implementazione pratica del programma pluriennale di attività per il 2019-2023 di cui la Camera di Commercio di Arezzo-Siena si è dotata al momento della propria costituzione. Sulla base della lettura del contesto economico e di un aggiornamento congiunturale, si passa ad individuare le azioni riferite agli obiettivi strategici dell'Ente sulle quali si punterà nel 2020. Gli interventi e gli investimenti possibili sono preceduti da un'approfondita analisi strutturale dei bilanci 2017-2018 che evidenziano anche la situazione delle due Camere prima dell'accorpamento. Viene così dimostrato lo stato di salute finanziario dell'Ente e la connessa capacità di intervento.

Il 2020 rappresenta un momento di sviluppo della governance unitaria, che comporta il completamento della standardizzazione procedurale ed organizzativa dell'Ente. Si rafforza così il quadro degli elementi utili a definire il nuovo posizionamento dell'Ente sotto il profilo strategico e del proprio equilibrio gestionale. Tutto questo è presente nell'individuazione delle priorità insieme ad aspetti di continuità con i progetti più significativi messi in campo negli ultimi anni dalle precedenti Camere di Commercio.



## INDICE

### Premessa

#### Parte prima - Il contesto di riferimento

- |  |         |
|--|---------|
| 1. La riforma del sistema camerale           | pag. 4  |
| 2. Il sistema socio-economico di riferimento | pag. 7  |
| 3. L'organizzazione e le risorse finanziarie | pag. 20 |

#### Parte seconda – Obiettivi strategici ed azioni previste

- |  |         |
|--|---------|
| 1. Verso una PA semplice, digitale, efficiente.                          | pag. 34 |
| 2. Per un sistema economico coeso, trasparente e sostenibile.            | pag. 42 |
| 3. Imprese competitive 4.0 ed internazionalizzate.                       | pag. 47 |
| 4. Un territorio attrattivo ed integrato.                                | pag. 50 |
| 5. Le giovani generazioni e l'iniziativa economica, fattori di sviluppo. | pag. 53 |
| 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale.                          | pag. 57 |

## 1. La riforma del sistema camerale

### 1.1. La legge 124/2015 ed il D.Lgs. 219/2016

La semplificazione amministrativa e la riorganizzazione della governance (locale e statale) risultano da tempo inserite tra le priorità dell'agenda politica.

Le finalità che per tale via si intendono perseguire consistono nel migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'agire pubblico. Da tempo e da più parti si continua infatti a chiedere alla Pubblica Amministrazione di semplificare la burocrazia, snellire il rapporto con i cittadini e le imprese, ridurre i costi, evitando inutili sovrapposizioni e rimandi tra Enti e garantendo relazioni e processi in modalità virtuali e telematiche.

Il processo di riforma della Pubblica Amministrazione nel suo complesso, privilegiando logiche ispirate all'incremento dei livelli di competitività dell'intero sistema Paese, ha coinvolto direttamente il sistema delle Camere di commercio italiane, già modificato dal D. Lgs. n. 23 del 2010, nella loro tradizionale funzione di valorizzazione della rappresentatività del sistema economico territoriale e di partenariato attivo rispetto alle Istituzioni locali, nonché di raccordo con le strategie delle politiche di sviluppo del Governo e delle Regioni nel quadro del principio di sussidiarietà.

Nel 2015 il Parlamento ha definitivamente approvato la riforma della pubblica amministrazione con la Legge 7 agosto 2015, n. 124 (Riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche), al cui interno, all'art.10, è contenuta la delega al Governo per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio, con un decreto legislativo.

Il conseguente 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.

Nella revisione della legge 580/1993 l'art. 1, comma 1 stabilisce sempre 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 continua pertanto a rappresentare l'interlocutore primario del mondo imprenditoriale.

Le principali innovazioni della riforma riguardano:

- 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, con la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali garantendo tuttavia la 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.

A completamento del processo di riforma, il Ministero dello Sviluppo Economico con il decreto in data 07/03/2019, come previsto dall'articolo 7 comma 2 del decreto attuativo del D.Lgs 219/2016, ha definito i servizi che il sistema camerale è 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.

## **1.2. Il consolidamento dello spazio economico ed istituzionale unificato 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 designazioni 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, composta insieme al Presidente da: Roberto Bartolini Rapp. Agricoltura, Franca Binazzi Rapp. Artigianato, Andrea Fabianelli Rapp. Industria, Valter Fucecchi Rapp. Turismo, Anna Maria Nocentini Lapini Rapp. Commercio, Daniele Pracchia Rapp. Altri Settori, Ferrer Vannetti Rapp. Trasporti e Spedizioni;
- la nomina da parte della Giunta camerale nella seduta del 5 dicembre 2018 di Anna Maria Nocentini Lapini Vice Presidente Vicario ed Andrea Fabianelli Vice Presidente.

La costituzione della Camera di Commercio di Arezzo-Siena si è giovata della positiva opera di raccordo e di convergenza messa in atto dagli attori del sistema economico attraverso le loro organizzazioni di categoria. Grazie a tale collaborazione il delicato passaggio è stato gestito con un grado significativo di coesione. Si è così aperta la sfida di creare uno spazio economico unificato

portando a fattore comune le azioni di incentivo allo sviluppo maturate in due territori abituati a concepirsi ed operare autonomamente. Questo lavoro sta impegnando in primo luogo la governance dell'Ente, ma si estende di riflesso 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, riguarda anche l'organizzazione dell'Ente, chiamata ad assumere un nuovo assetto e ad acquisire un'omogeneità di procedure, strumentazioni, livelli di servizio.

Tale processo si è concretizzato in una nutrita serie di atti adottati dal Consiglio, dalla Giunta e dalla Dirigenza della nuova Camera di Commercio. L'opera di armonizzazione ha interessato gli atti della regolamentazione, della programmazione e dell'organizzazione. Si possono citare in tal senso anzitutto l'approvazione del nuovo statuto, i regolamenti che disciplinano l'attività degli organi, la concessione di contributi e patrocini, la camera arbitrale, l'orario dei dipendenti. E' stato poi approvato un programma pluriennale di attività proiettato al futuro, ai nuovi temi individuati dalla riforma e sollecitati dal contesto economico che valorizza altresì la progettualità innovativa già messa in atto dalle due preesistenti camere di commercio. Il preventivo per il 2019 ha riservato ampio spazio alla promozione, superando i valori aggregati del 2018 in un quadro di miglioramento gestionale. E' stato quindi definito il nuovo piano della performance calibrato sul contesto territoriale allargato a cui ha fatto seguito la definizione del fabbisogno del personale nel periodo 2019-2021, che si giova delle sinergie derivanti dall'unificazione dell'Ente. Infine si è proceduto all'istituzione dell'area delle posizioni organizzative ed alla definizione delle aree dirigenziali in un contesto unitario procedendo poi alla riorganizzazione degli uffici. E' stato altresì introdotto un nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e sono stati approvati i Fondi per il trattamento accessorio del personale nel rispetto delle innovazioni normative e della programmazione unitaria.

## **2. Il sistema socio-economico di riferimento**

### **2.1. Caratteristiche strutturali 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 abitanti per km<sup>2</sup> contro i 69,9 di Siena).

Le proporzioni osservate in termini di popolazione si riflettono anche nei dati relativi alla consistenza imprenditoriale: nelle due province sono registrate quasi 66mila imprese e 82mila unità locali, con Arezzo che contribuisce rispettivamente per il 57% ed il 55%, e Siena per il 43% ed il 45%. Analoghe quote si registrano inoltre per gli oltre 105mila imprenditori delle due province (Arezzo 55%, Siena 45%) e per i 210mila 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 52% al valore aggiunto dell'Area (oltre 16 miliardi di euro) e Siena per il restante 47%. Grazie alla presenza di attività a maggior valore aggiunto, il reddito pro-capite di Siena (€ 29.028) è comunque superiore del 17% rispetto a quello di Arezzo (€ 24.767).

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



<b>Popolazione</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Arezzo	346.442	345.110	344.738	343.449	342.654
Siena	270.285	269.388	268.530	268.010	267.197
<b>Densità demografica</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Arezzo	107,2	106,7	106,6	106,2	106,0
Siena	70,7	70,5	70,3	70,1	69,9
<b>Imprese</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Arezzo	37.929	38.047	37.875	37.705	37.549
Siena	29.051	29.059	28.977	28.658	28.452
<b>Unità locali</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Arezzo	45.229	45.489	45.447	45.390	45.416
Siena	37.351	37.370	37.322	37.066	36.952
<b>Addetti Unità Locali</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Arezzo	105.855	106.921	110.518	112.175	117.126
Siena	84.906	85.521	87.448	90.344	93.443
<b>Imprenditori</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Arezzo	60.032	59.796	58.947	58.366	57.993
Siena	49.623	49.066	48.589	47.933	47.470

Valore aggiunto ai prezzi base e correnti per provincia. Anni 2014-2018. Valori in milioni di euro.

<b>Province</b>	<b>Anno 2014</b>	<b>Anno 2015</b>	<b>Anno 2016</b>	<b>Anno 2017</b>	<b>Anno 2018</b>
Arezzo	8.535	8.421	8.260	8.355	8.496
Siena	7.306	7.348	7.565	7.642	7.767

Reddito pro capite

<b>Province</b>	<b>Anno 2014</b>	<b>Anno 2015</b>	<b>Anno 2016</b>	<b>Anno 2017</b>	<b>Anno 2018</b>
Arezzo	24.634,7	24.400,6	23.985,6	24.327,3	24.766,5
Siena	27.029,6	27.276,3	28.190,3	28.512,1	29.028,3

Tassi caratteristici del mercato del lavoro. Anni 2014-2018.

<b>Province</b>	<b>2014</b>			<b>2015</b>			<b>2016</b>		
	<b>Tasso occupazione*</b>	<b>Tasso attività*</b>	<b>Tasso disoccupazione**</b>	<b>Tasso occupazione*</b>	<b>Tasso attività*</b>	<b>Tasso disoccupazione**</b>	<b>Tasso occupazione*</b>	<b>Tasso attività*</b>	<b>Tasso disoccupazione**</b>
Arezzo	63,9	70,5	9,3	64,0	71,4	10,3	67,4	74,4	9,2
Siena	64,8	71,3	8,9	66,9	74,5	9,9	67,9	74,9	9,1



Province	2017			2018		
	Tasso occupazione*	Tasso attività*	Tasso disoccupazione**	Tasso occupazione*	Tasso attività*	Tasso disoccupazione**
Arezzo	67,8	75,2	9,7	64,7	71,5	9,3
Siena	68,0	75,2	9,4	68,4	74,1	7,5

\*: 15-64 anni

\*\*: 15 anni e più

### La struttura imprenditoriale

Tutti gli indicatori relativi alla struttura imprenditoriale presentano valori abbastanza simili in entrambi i territori. In particolare il tasso di imprenditorialità (numero di imprenditori per 100 abitanti) presenta un valore un po' più alto a Siena (17,7% contro 16,9%), la densità di imprese (numero di imprese per 100 abitanti) è leggermente più alta ad Arezzo (10,9% contro 10,6%) mentre infine a livello di unità locali è di nuovo Siena ad evidenziare una concentrazione di poco più elevata: 13,8 unità locali per 100 abitanti a Siena, 13,2 ad Arezzo.

Anche la struttura dimensionale delle imprese è simile: le microimprese (aziende con meno di 10 addetti) sono infatti il 94,3% ad Arezzo ed il 94,5% a Siena, le piccole imprese (aziende con un numero di addetti compreso fra 10 e 49) sono rispettivamente pari al 5,2% ed al 4,9% e le imprese medio grandi (almeno 50 addetti) costituiscono il rimanente 0,5% in provincia di Arezzo e lo 0,6% in quella di Siena. Anche la dimensione media delle unità locali è pertanto analoga, pari a 2,6 addetti nel caso di Arezzo e a 2,5 addetti nel caso di Siena.

In termini di tipologie imprenditoriali, Arezzo presenta una maggiore quota di imprese giovanili (8,3% contro il 7,6% di Siena) e, soprattutto, di imprese a conduzione straniera (11% invece dell'8,2%) e di imprese artigiane (26,6% invece del 23,3%). Siena presenta invece un'incidenza leggermente più elevata di imprese a conduzione femminile (24,4% contro il 23,7% di Arezzo).

Tasso imprenditorialità	2014	2015	2016	2017	2018
Arezzo	17,3	17,3	17,1	17	16,9
Siena	18,4	18,2	18,1	17,9	17,7
Densità imprese	2014	2015	2016	2017	2018
Arezzo	10,9	11	11	11	10,9
Siena	10,7	10,8	10,8	10,7	10,6
Densità localizzazioni	2014	2015	2016	2017	2018
Arezzo	13,1	13,2	13,2	13,2	13,2
Siena	13,8	13,9	13,9	13,8	13,8
Imprese per classi di addetti	sotto 10 addetti	10-50 addetti	50-250 addetti	250-500 addetti	
Arezzo	35.403	1.950	178	18	
Siena	26.894	1.393	146	19	

Dimensione media UL (Addetti/UL)	2014	2015	2016	2017	2018
Arezzo	2,3	2,4	2,4	2,5	2,6

Siena	2,3	2,3	2,3	2,4	2,5
-------	-----	-----	-----	-----	-----

Incidenza % di ciascuna tipologia per area territoriale nel 2018

Anni	N. Imprese		Imprese Artigiane		Imprese Femminili		Imprese Giovani		Imprese Straniere	
	AR	SI	AR	SI	AR	SI	AR	SI	AR	SI
2014	37.929	29.051	28,0%	24,5%	23,6%	24,5%	9,5%	8,8%	9,6%	7,4%
2015	38.047	29.059	27,5%	23,9%	23,7%	23,9%	9,4%	8,7%	10,1%	7,5%
2016	37.875	28.977	27,1%	23,6%	23,6%	23,6%	9,1%	8,5%	10,3%	7,8%
2017	37.705	28.658	26,8%	23,4%	23,7%	23,4%	8,8%	8,0%	10,6%	8,0%
2018	37.549	28.452	26,6%	23,3%	23,7%	24,4%	8,3%	7,6%	11,0%	8,2%

Incidenza %unità locali per settori al 31/12/2018

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

### 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 13,8% degli addetti della provincia, contro il 6,9% di Arezzo) e nel turismo (ricettività e ristorazione 14,4% invece del 7,8%), ed in misura meno marcata nel credito-assicurazioni (5,5% invece del 3,9%).

Arezzo, viceversa, presenta una specializzazione maggiore nelle attività manifatturiere (dov'è occupato il 33,2% degli addetti della provincia, contro il 19,4% di Siena), nel commercio (17,2% degli addetti contro 15,7%), nei servizi di supporto alle imprese (6,1% contro 5,6%) e nei servizi sociali e alla persona (6,1% invece di 5,6%). Gli altri settori non mostrano particolari differenziazioni nei due territori.

Il diverso livello di specializzazione manifatturiera delle due province ha un diretto riflesso sul relativo grado di apertura al commercio estero: gli oltre 8 miliardi di export dell'Area provengono infatti per circa l'80% da Arezzo e per il restante 20% da Siena. Situazione simile sia a livello di importazioni: Arezzo copre l'88% e Siena il 12%.

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

IMPORTAZIONI	2016	2017	2018	Var. % 2017-2018
Arezzo	3.918.539.638	3.965.646.274	4.430.470.981	+11,7%
Siena	492.275.367	638.253.720	585.200.220	-8,3%
<b>Area Vasta</b>	<b>4.410.815.005</b>	<b>4.563.678.889</b>	<b>5.015.671.201</b>	<b>+9,9%</b>

ESPORTAZIONI	2016	2017	2018	Var. % 2017-2018
Arezzo	6.674.758.648	6.547.942.689	6.707.665.561	+2,4%
Siena	1.399.544.771	1.728.969.348	1.706.132.031	-1,3%
<b>Area Vasta</b>	<b>8.074.303.419</b>	<b>8.234.483.135</b>	<b>8.413.797.592</b>	<b>+2,2%</b>

Il diverso livello di specializzazione nelle attività legate alla filiera del turismo origina invece da un diverso grado di attrattività turistica: i circa 6,9 milioni di presenze ufficiali in strutture ricettive dell'area (e gli oltre 2,6 milioni di arrivi) riguardano per il 78% Siena, e per il restante 22% 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 circa il doppio in valore assoluto (1.214) rispetto a quello di Arezzo (623 strutture).

Arrivi e presenze turistiche. Anni 2015-2017.

	2016		2017		2018	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Arezzo	450.857	1.307.521	515.112	1.394.634	572.708	1.581.691
Siena	1.756.248	4.689.830	1.898.255	4.962.917	2.049.134	5.295.695
<b>Area Vasta</b>	<b>2.207.105</b>	<b>5.997.351</b>	<b>2.413.367</b>	<b>6.357.551</b>	<b>2.621.842</b>	<b>6.877.386</b>

Numero di aziende agrituristiche autorizzate. Anni 2013-2016.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Arezzo	529	561	590	604	615	623
Siena	1.174	1.190	1.199	1.211	1.206	1.214
<b>Area Vasta</b>	<b>1.703</b>	<b>1.751</b>	<b>1.789</b>	<b>1.815</b>	<b>1.821</b>	<b>1.837</b>

Tutta l'area delle due province si dimostra aperta al turismo estero: l'indagine campionaria sul turismo internazionale svolta dalla Banca d'Italia stima la spesa dei turisti stranieri in 564 milioni di euro, in larga parte attribuibile al territorio senese (79%). Rispetto all'anno 2017 c'è stato un sensibile miglioramento con una crescita per tutta l'area di circa il 23%: nella provincia di Arezzo la crescita è stata comunque più marcata di quella osservata a Siena (+49% contro +17%).

Dati in milioni di euro

	2017	2018
Arezzo	80	119
Siena	379	445

Area Vasta	255	395
------------	-----	-----

Sul fronte del credito nell'area delle due province si registrano complessivamente oltre 15,6 miliardi di euro di depositi (bancari e postali) abbastanza equamente suddivisi, oltre 17 miliardi di € di prestiti di cui il 45% erogati a clienti residenti in provincia di Arezzo ed il restante 55% in provincia di Siena.

La qualità del credito può essere esaminata sia in termini di stock che di flussi. Nel primo caso, prendendo in esame l'incidenza dei crediti deteriorati (comprensivi quindi non solo delle sofferenze conclamate ma anche dei crediti scaduti, incagliati o ristrutturati) sul complesso dei crediti nel 2018 si nota un netto miglioramento rispetto all'anno precedente in entrambe le province: ad Arezzo si ha una riduzione di quasi dieci punti percentuali passando dal 23,6% al 14% come anche a Siena dove la discesa si attesta a circa otto punti percentuali (dal 26,4% al 18,6%).

Se si esaminano invece i nuovi flussi abbiamo due indicatori a disposizione: il tasso di deterioramento (che misura l'incidenza dei nuovi crediti deteriorati in rapporto ai prestiti) anche in questo caso migliora in entrambe le province attestandosi nel 2018 all'1,6% ad Arezzo ed all'1,3% a Siena. Se invece si prendono in considerazione i crediti ormai in sofferenza il tasso di entrata in sofferenza indica che i nuovi flussi verificatisi nel 2018 hanno un peso leggermente maggiore in provincia di Arezzo (2,1%) che in provincia di Siena (1,5%). In entrambe i casi, comunque, emerge anche in questo caso un netto miglioramento rispetto al 2017.

Credito - Depositi, prestiti, incidenza deteriorati, tasso di deterioramento, tasso di ingresso in sofferenza. - Dati in milioni di euro

	AREZZO		SIENA	
	2017	2018	2017	2018
Depositi (bancari e postali)	7.550	7.698	6.943	7.936
Prestiti clientela residente	8.272	7.692	10.307	9.396
Deteriorati/prestiti *	23,6	14,0	26,4	18,6
Tasso deterioramento **	2,4	1,6	1,4	1,3
Tasso ingresso in sofferenza ***	2,9	2,1	3,1	1,5

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

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

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

## 2.2 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 2018 ad oltre 6,7 miliardi di Euro, il 18,4% del totale toscano (36,4 miliardi di Euro) e l'1,4% di quello nazionale (463 miliardi di Euro), in crescita del 2,4% rispetto al 2017.

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 2018 ad oltre 1,7 miliardi di Euro, il 4,7% del totale toscano e lo 0,4% di quello nazionale, in flessione dell'1,3% rispetto al 2017.

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

<b>Interscambio commerciale in valore - Anno 2018 - (Valori in Euro, dati cumulati)</b>					
	EXP2016	EXP2017	EXP2018	Var.% 2015-2016	Var.% 2016-2017
<b>Provincia di Siena</b>	<b>1.399.544.771</b>	<b>1.728.969.348</b>	<b>1.706.132.031</b>	<b>23,5%</b>	<b>-1,3%</b>
CL29-Autoveicoli (camperistica)	303.599.516	402.715.763	403.942.309	32,6%	0,3%
CA11-Bevande (vino)	314.625.090	320.257.018	339.591.281	1,8%	6,0%
CF21-Prodotti farmaceutici	240.408.484	345.861.300	319.421.582	43,9%	-7,6%
CK28-Macchinari	202.853.693	223.019.484	211.417.168	9,9%	-5,2%
CA10-Prodotti alimentari (olio)	42.225.764	126.514.732	101.484.290	199,6%	-19,8%
<b>Provincia di Arezzo</b>	<b>6.725.211.629</b>	<b>6.674.758.648</b>	<b>6.505.582.910</b>	<b>-0,8%</b>	<b>-2,5%</b>
CH244-Metalli preziosi	2.637.560.866	2.056.826.837	2.270.143.653	-22,0%	10,4%
CM321-Gioielleria, bigiotteria...	1.813.911.965	1.913.818.031	1.898.410.950	5,5%	-0,8%
CB14-Articoli di abbigliamento	256.904.190	325.873.476	311.573.987	26,8%	-4,4%
CJ27-Apparecchiature elettriche	382.398.727	395.603.144	421.409.363	3,5%	6,5%
CI26-Elettronica	382.398.727	395.603.144	421.409.363	3,5%	6,5%
CE20-Prodotti chimici	276.682.894	284.343.881	332.130.367	2,8%	16,8%
CB151- Pelletteria	289.734.260	375.880.725	263.971.044	29,7%	-29,8%
CB152-Calzature	170.835.328	235.557.733	189.916.550	37,9%	-19,4%
CK28-Macchinari	129.282.508	147.752.028	146.677.895	14,3%	-0,7%
CA10-Prodotti alimentari	114.080.599	106.604.357	103.189.893	-6,6%	-3,2%
<b>Toscana</b>	<b>33.351.447.216</b>	<b>34.830.089.190</b>	<b>36.390.567.229</b>	<b>4,4%</b>	<b>4,5%</b>
<b>Italia</b>	<b>417.268.909.969</b>	<b>449.129.030.906</b>	<b>462.898.983.413</b>	<b>7,6%</b>	<b>3,1%</b>

### 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 a fine 2018 complessivamente 3.121 imprese giovanili che rappresentano il 9,2% di quelle presenti in Toscana e lo 0,5% su scala nazionale. Nell'ultimo anno lo stock è diminuito del 5,5%.

In provincia di Siena sono presenti complessivamente 2.158 imprese giovanili che rappresentano il 6,4% di quelle presenti in Toscana e lo 0,4% di quelle nazionali. Nell'ultimo anno lo stock è diminuito del 6,1%.

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 0,6% su quello nazionale, mentre la provincia di Siena concorre per il 6,9% al totale toscano e per lo 0,5% a quello nazionale.

**Imprese giovanili registrate**

Provincia	4° trim. 2018	4° trim. 2017	Var. %	% giovanili Toscana	% tot. Imprese Toscana
AREZZO	3.121	3.304	-5,5%	9,2%	9,1%
FIRENZE	8.586	8.941	-4,0%	25,3%	26,6%
GROSSETO	2.198	2.302	-4,5%	6,5%	7,1%
LIVORNO	2.702	2.758	-2,0%	8,0%	7,9%
LUCCA	3.407	3.586	-5,0%	10,0%	10,4%
MASSA CARRARA	1.902	2.008	-5,3%	5,6%	5,5%
PISA	3.667	3.921	-6,5%	10,8%	10,6%
PISTOIA	2.863	2.992	-4,3%	8,4%	7,9%
PRATO	3.323	3.528	-5,8%	9,8%	8,1%
SIENA	2.158	2.299	-6,1%	6,4%	6,9%
<b>Toscana</b>	<b>33.927</b>	<b>35.639</b>	<b>-4,8%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Italia</b>	<b>575.773</b>	<b>592.689</b>	<b>-2,9%</b>		

In provincia di Arezzo sono presenti 26 start up innovative, mentre a Siena sono 25. Complessivamente in Toscana si arriva a 420 e a livello nazionale a 10.543. L'incidenza risulta pertanto nell'ordine al 6,2% ed allo 0,25 per Arezzo, al 6% ed allo 0,24% per Siena. E' quindi evidente, confrontando il peso dell'imprenditoria giovanile ed in particolare delle start up innovative che sussistono spazi di crescita.

In provincia di Arezzo sono altresì presenti 3 PMI innovative, mentre a Siena ce ne sono 4. Complessivamente in Toscana si arriva a 51 e a livello nazionale a 1.177.

Le imprese femminili sono quelle partecipate in prevalenza da donne (in misura superiore al 50%). In provincia di Arezzo sono presenti complessivamente 8.899 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 0,5%.

In provincia di Siena sono presenti complessivamente 6.934 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 0,8%.

**Imprese femminili registrate**

Provincia	4° trim. 2018	4° trim. 2017	Var. %	% femminili Toscana	% tot. Imprese Toscana
AREZZO	8.899	8.947	-0,5%	9,3%	9,1%
FIRENZE	23.365	23.357	0,0%	24,5%	26,6%
GROSSETO	7.992	7.920	0,9%	8,4%	7,1%
LIVORNO	8.339	8.344	-0,1%	8,7%	7,9%
LUCCA	9.593	9.569	0,3%	10,0%	10,4%
MASSA CARRARA	5.224	5.221	0,1%	5,5%	5,5%
PISA	9.753	9.742	0,1%	10,2%	10,6%
PISTOIA	7.313	7.313	0,0%	7,7%	7,9%
PRATO	8.141	8.128	0,2%	8,5%	8,1%
SIENA	6.934	6.987	-0,8%	7,3%	6,9%
<b>Toscana</b>	<b>95.553</b>	<b>95.528</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Italia</b>	<b>1.337.359</b>	<b>1.331.367</b>	<b>0,5%</b>		

### 2.3 L'andamento congiunturale e le indicazioni operative

Lo scenario internazionale

Nel corso del 2019 si è andato prefigurando e sempre più accentuando un rallentamento dell'economia mondiale. Le prospettive per gli scambi internazionali restano penalizzate dal protrarsi delle tensioni commerciali e dal rallentamento dell'attività economica in Cina.

Il rischio sistemico più importante che incombe sull'Europa, e non solo, è comunque legato alla guerra commerciale in corso tra Cina e Stati Uniti. In un sistema globalizzato le ripercussioni della guerra dei dazi colpisce in modo particolare le economie con forte vocazione all'export quale quella europea: infatti non sono tardate le ripercussioni sull'andamento del Pil tedesco che nel secondo trimestre ha rallentato la sua crescita, lasciando addirittura prefigurare una possibile recessione per la più importante economia dell'eurozona che provocherebbe un prevedibile trascinarsi al ribasso sul resto della Ue ed in particolare nei Paesi come l'Italia che hanno economie strettamente connesse a quella tedesca.

Inoltre, le dichiarazioni del neo-primo ministro britannico hanno alimentato i timori di un "hard Brexit" con possibili riflessi negativi sull'attività economica internazionale.

A tutto ciò si aggiungono ulteriori fattori di rischio quali le tensioni in atto ad Hong Kong e l'acuirsi delle tensioni in medio oriente ed in particolare con l'Iran.

La combinazione di questi fattori di rischio sta già trovando una prima conseguenza nel ridimensionamento delle previsioni di crescita: il Fondo Monetario Internazionale nell'update di luglio del WEO mostra rallentamenti per il PIL mondiale in crescita del 3,2% (contro il 3,6% del 2018) e soprattutto il commercio mondiale, la cui crescita è stimata al 2,5%, ben al di sotto sia del dato 2018 (+3,7%) che del 2017 (+5,5%).

In questo contesto di forte incertezza, la Bce, nella riunione di fine luglio, pur mantenendo invariati i tassi, ha annunciato la disponibilità ad attuare nuove e più incisive misure di stimolo monetario, mentre la Federal Reserve, per la prima volta dal 2008, ha tagliato i tassi di interesse di 25 punti base.

L'economia italiana

Il rallentamento che si sta delineando a livello mondiale non può non toccare una economia come quella italiana, in questa fase storica fortemente dipendente in termini di produzione di ricchezza dalle vendite all'estero e che presenta già di suo una serie di fattori di criticità di lungo periodo.

Il calo del prodotto interno lordo teutonico registrato nel secondo trimestre, passato dal + 0,4% del primo trimestre a -0,1%, è figlio della guerra dei dazi tra Cina e Usa.



Una politica aggressiva come quella messa in atto dall'amministrazione americana, infatti, determina un effetto a cascata a livello mondiale e chi paga il prezzo più alto è il Paese che più di altri basa la propria economia sull'export. Se il pil tedesco rimanesse in zona negativa anche nel terzo trimestre la Germania entrerebbe nella cosiddetta recessione tecnica.

Se i dati che arrivano da Berlino sono i peggiori del vecchio continente quelli dall'Italia non vanno molto meglio visto che il nostro paese - i cui affari sono strettamente legati a quelli della Germania - resta inchiodato a crescita zero.

Il rallentamento della Germania genera forti ripercussioni anche in Italia. L'industria del nord est, soprattutto nel settore manifatturiero, vede la Germania tra i principali acquirenti e la crisi che sta attraversando ha come conseguenza il calo della domanda di manufatti italiani da inserire nella catena di produzione tedesca.

Altra questione delicata riguardante il futuro economico dell'Eurozona è la Brexit. Se si verificasse l'uscita della GB dall'Unione senza accordo il 31 ottobre, l'export subirebbe un ulteriore colpo. Da questa situazione, naturalmente, non sfugge nemmeno l'Italia, le cui già deboli previsioni congiunturali potrebbero essere corrette.

Secondo la stima preliminare, nel secondo trimestre 2019, il Pil italiano ha registrato una variazione congiunturale nulla a sintesi di una diminuzione del valore aggiunto dell'industria e di un contenuto incremento in quello dei servizi.

A giugno, l'indice destagionalizzato della produzione industriale, dopo l'ampio incremento di maggio, si è ridotto marginalmente in termini congiunturali.

Nella prima parte dell'anno l'occupazione ha mostrato una evoluzione positiva con una diminuzione del tasso di disoccupazione.

Sotto la spinta dei ribassi dei beni energetici l'inflazione ha continuato a rallentare e si è ampliato il differenziale negativo con la dinamica dei prezzi al consumo nell'area dell'euro e nei principali partner europei.

Con riferimento alle imprese, l'indice di fiducia ha segnato un progresso, raggiungendo il valore massimo da ottobre 2018. L'aumento è stato diffuso tra i settori economici a eccezione del settore manifatturiero per il quale sono peggiorati i giudizi sul livello degli ordini e migliorati quelli sulle attese sulla produzione, con una diminuzione del saldo relativo alle scorte di prodotti finiti. L'indicatore anticipatore ha interrotto la tendenza alla flessione in atto dalla fine dello scorso anno, prospettando uno scenario di lieve miglioramento dei livelli produttivi.

#### La provincia di Arezzo

Il sistema imprenditoriale aretino mostra segnali di debolezza nei primi sei mesi del 2019: la natalità del primo semestre presenta infatti un saldo negativo di 113 unità quale risultato di 1.152 iscrizioni e 1.265 cessazioni non d'ufficio. Al 30 giugno 2019 la consistenza del totale delle imprese registrate in provincia è di 37.417 unità, lo 0,3% in meno rispetto ad un anno prima. Complessivamente le imprese aretine rappresentano il 9% di quelle presenti in Regione e lo 0,6% di quelle nazionali.

Per le imprese artigiane il periodo si chiude con un saldo negativo di 70 imprese a fronte di 411 iscrizioni e 481 cessazioni non d'ufficio. Le imprese artigiane sono invece 9.923, l'1,1% in meno rispetto ad un anno prima. Il peso delle imprese artigiane aretine è del 9,5% a livello toscano e dello 0,8% a livello nazionale.

Infine le localizzazioni di impresa operative nel territorio provinciale (sia di imprese con sede nella nostra provincia che al di fuori) sono 45.359, in crescita di 21 unità rispetto a metà anno 2018.



L'analisi per forma giuridica mostra che a livello di stock, sono sempre le imprese individuali la forma giuridica numericamente più rilevante (19.632 unità), seguita da società di capitale (10.390 unità), società di persone (6.553 unità) e altre forme (842 unità).

Se si effettua un confronto con la situazione di metà anno 2018, a crescere sono quasi esclusivamente le società di capitale (+4,2%) ed in misura minore le altre forme (+0,4%), mentre sono sempre in contrazione sia le società di persone (-2,4%) che le imprese individuali (-1,2%).

A livello di macro settori, nei dodici mesi da metà 2018 a metà 2019, la maggior parte dei comparti ha presentato un andamento negativo: agricoltura (-1,6%), manifatturiero (-0,3%), costruzioni (-0,1%), commercio (-1,6%), trasporti (-2,9%). Solo il terziario fornisce quindi un impulso positivo alla dinamica imprenditoriale aretina: servizi di alloggio (+2,1%), servizi di ristorazione (+0,3%), servizi di informazione e comunicazione (+3,3%), attività finanziarie ed assicurative (+1,5%), attività immobiliari (+1,1%), attività professionali, scientifiche e tecniche (+1,7%), servizi di supporto alle imprese (+2,6%), sanità ed assistenza sociale (+5,2%), attività artistiche, sportive e di intrattenimento/divertimento (+3,1%) e altre attività di servizi (+0,5%).

All'interno del manifatturiero prevalgono ampiamente i segni negativi: diminuiscono infatti le aziende dell'abbigliamento (-2,2%) e quelle della pelletteria-calzature (-0,5%), le industrie alimentari (-3,4%), le industrie del legno (-3,4%) e quelle dei mobili (-1,5%), le imprese della metallurgia (-3,8%), quelle dell'elettronica (-2,8%), delle apparecchiature elettriche (-0,9%), dei macchinari (-0,6%) e della loro riparazione, manutenzione e installazione (-2,6%). Crescono seppur limitatamente le imprese orafe (+0,1%), quelle tessili (+0,8%), quelle di articoli in gomma/plastica (+2,3%), quelle di produzione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi (+2,8%) e quelle di produzione di prodotti in metallo (+3%).

Nel commercio diminuiscono le aziende all'ingrosso (-0,4%) ma soprattutto quelle al dettaglio (-2,6%).

Il valore delle esportazioni della provincia di Arezzo nel primo semestre 2019 è cresciuto complessivamente di circa 755 milioni di euro (+23,2%) rispetto allo stesso periodo del 2018, attestandosi a 4,015 miliardi di euro. Il saldo commerciale presenta un avanzo di 1,317 miliardi.

I metalli preziosi rappresentano la voce più rilevante dell'export provinciale e arrivano a sfiorare nei primi sei mesi del 2019 quota 1,6 miliardi di euro, in forte crescita rispetto allo stesso periodo del 2018 (+46,2%).

La gioielleria ed oreficeria, seconda voce dell'export aretino, chiude il primo semestre con un aumento dell'11,4%, attestandosi a circa 1,052 miliardi di euro.

Il comparto della moda è in crescita del 5,9% attestandosi a più di 414 milioni di euro: il miglioramento interessa praticamente tutte le specializzazioni: abbigliamento (+6%), pelletteria (+5,6%) e calzature (+8,9%), con la sola eccezione del tessile (-4,2%).

Fra gli altri settori crescono quasi tutte le principali categorie merceologiche: apparecchiature elettriche (+30,3%), prodotti chimici (+7,1%), elettronica (+0,4%), prodotti alimentari (+2,7%), bevande (+7,4%), mezzi di trasporto (+29,9%), prodotti in metallo (+13,8) e mobili (+9,3%).

Al contrario sono in flessione: macchinari (-2,4%), prodotti farmaceutici (-11,4%) e carta e prodotti in carta (-12,2%).



AREZZO	2019	2020
Export	+5%	+3,6%
Valore aggiunto	+0,1%	+0,6%
Occupati	-1%	-0,7%
Reddito disponibile delle famiglie	+1,9%	+2%
Spesa per consumi finali delle famiglie	+1,3%	+2%

#### La provincia di Siena

In provincia di Siena la consistenza delle imprese registrate 30 giugno 2019 è di 28.398 unità, lo 0,6% in meno rispetto ad un anno prima. Complessivamente le imprese senesi rappresentano il 6,9% di quelle presenti in Regione e lo 0,5% di quelle nazionali.

Le imprese artigiane sono invece 6.576, l'1,1% in meno rispetto al 30 giugno 2018. Il peso delle imprese artigiane senesi è del 6,3% a livello toscano e dello 0,5% a livello nazionale.

Infine le localizzazioni di impresa (sia di imprese con sede nella nostra provincia che al di fuori) sono complessivamente 36.942, in flessione di 96 unità rispetto alle 37.038 di un anno prima.

Anche in provincia di Siena le società di capitale hanno rappresentato la forma giuridica più dinamica: nel corso dell'ultimo anno sono aumentate del 3,2% mentre nell'ultimo decennio la crescita ha sfiorato addirittura il 27%. Al contrario sono in ridimensionamento tutte le altre forme giuridiche, dalle società di persone alle imprese individuali fino alle altre forme.

Per quanto riguarda l'andamento dei macro settori di attività economica sono in flessione rispetto ad un anno fa le imprese del settore agricolo (-1,1%), di quello manifatturiero (-1,3%), delle costruzioni (-1,5%), del commercio (-1,9%), dei trasporti (-1,7%) e delle attività finanziarie ed assicurative (-0,2%). Crescono al contrario i servizi di alloggio e ristorazione (+1,6%), i servizi di informazione e comunicazione (+1,5%), le attività immobiliari (+0,6%), le attività professionali e tecniche (+2,4%), i servizi di supporto alle imprese (+0,8%), istruzione (+5,4%) e altre attività di servizi (+1%).

Nel primo semestre 2019 il valore delle esportazioni della provincia di Siena è diminuito di circa 70 milioni di euro (-8% in termini percentuali) rispetto allo stesso periodo del 2018, attestandosi a circa 803 milioni di euro. Il saldo commerciale presenta un avanzo di circa 475 milioni di euro.

Le principali voci dell'export senese presentano tutte un andamento negativo: il comparto della camperistica (autoveicoli) scende a 174 milioni di euro (-26,4%), le bevande (vino) si attestano a poco più di 162 milioni di euro (-1,9%), i prodotti farmaceutici calano del 4% fermandosi a poco meno di 145 milioni di euro, così come macchinari (89 milioni di euro e -8%), prodotti alimentari (45 milioni di euro e -23,7%) e apparecchiature elettriche (43 milioni e -6,7%).

Fra i settori che al contrario presentano un andamento positivo possiamo citare altri prodotti della lavorazione dei minerali non metalliferi (37 milioni e +39,4%), prodotti in metallo (20 milioni e +18,2%), mobili (17 milioni e +2,7%) e prodotti chimici (15 milioni e +44,4%).

## Previsioni Prometeia

SIENA	2019	2020
Export	-0,7%	-0,02%
Valore aggiunto	+0,2%	+0,6%
Occupati	+0,04%	+0,1%
Reddito disponibile delle famiglie	+2,1%	+2,1%
Spesa per consumi finali delle famiglie	+1,3%	+2%

## 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 decisorii.



## 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 enogastronomica di assoluta avanguardia che ha saputo proporsi ed inserirsi nel mercato globale;

- un distretto produttivo leader mondiale nel settore orafa-argentario;
- 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.

L'analisi congiunturale fa emergere anche possibili elementi di debolezza, in grado di rallentare la ripresa. Gli ostacoli sono connessi in particolare alla struttura di impresa molto parcellizzata e fortemente presente nei settori tradizionali. Occorre pertanto intercettare i possibili motori in grado di alimentare un nuovo ciclo di espansione e su di essi impostare le politiche di intervento. Si ritiene che 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. La competitività internazionale, complessivamente in crescita nell'area, deve essere analizzata nelle sue componenti settoriali e territoriali, al fine di individuare le determinanti di crescita da consolidare.

### **3. L'organizzazione e le risorse finanziarie**

#### **3.1. 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-argentario e del supporto alle attività camerale, con dieci addetti ed un valore della produzione pari a circa euro 900.000 nel 2018. 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 2018 un valore della produzione pari ad euro 1,19 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

All' 1/9/2019 i dipendenti a tempo indeterminato sono scesi ad 88, sette dei quali con rapporto di lavoro a tempo parziale. Inoltre sono compresi nel numero 1 dipendente comandato presso altro ente, 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. In considerazione dei pesanti vincoli posti da tale disposizione, che possono ostacolare l'espletamento delle nuove funzioni attribuite dalla riforma specialmente negli enti più virtuosi in materia di spese di struttura, la legge 145/2018 ha portato un parziale correttivo. E' stato infatti consentito alle camere di commercio che hanno concluso il processo di accorpamento di procedere nel 2019 ad un numero di assunzioni pari alle cessazioni verificatesi nell'anno precedente, rispettando il principio dell'invarianza della spesa. Tale possibilità è stata utilizzata con deliberazione della Giunta Camerale n. 30 del 18/3/2019 che ha individuato il fabbisogno di personale per il periodo 2019-2021. 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 rideterminato con deliberazione della Giunta Camerale n. 66 del 27/6/2019, è il seguente:

Area Dirigenziale n. 1 "Affari Generali e Istituzionali" - Dirigente, Segretario Generale Dott. Giuseppe Salvini;

Area Dirigenziale n. 2 "Economico – Finanziaria e Regolazione Del Mercato" – Dirigente Dott. Lorenzo Bolgi;

Area Dirigenziale n. 3 "Registro Imprese, Anagrafe e Metrico" – Dirigente Avv. Marco Randellini;

Area Dirigenziale n. 4 "Trattamento economico e giuridico del Personale, Competitività delle imprese" - Dirigente Dott. Mario Del Secco.

## Il progetto di fusione delle infrastrutture tecnologiche

Attualmente l'organizzazione IT esistente nelle due Camere prevede infrastrutture tecnologiche autosufficienti, pensate per le esigenze di ogni singolo Ente, ma fondamentalmente non in grado di dialogare, ad esempio in termini di domini, di archivi locali, di strumenti comunicazione e di lavoro condiviso.

Il punto di arrivo in via di raggiungimento è quello di creare, per il nuovo Ente, una infrastruttura aperta e flessibile in grado di sostenere sia gli attuali servizi che le possibili future implementazioni, attraverso:

- Collegamenti geografici in IC Rete idonei a sostenere anche la nuova Organizzazione per tutte le sedi di lavoro;
- un possibile aggiornamento, potenziamento e diversa configurazione delle reti locali, con supporto per la gestione e manutenzione delle stesse;
- possibile adozione ed unificazione nelle diverse sedi delle reti Wi-Fi per Ospiti ed Utenti interni, attraverso un percorso di centralizzazione idoneo a consentire, con facilità e nel tempo, ulteriori espansioni anche in sedi/locali oggi non coperti;
- l'adozione di un servizio unico per la condivisione e archiviazione del patrimonio informativo presente e futuro e sistemi di backup, il tutto coerente con le normative in tema di *Privacy* ed in riferimento al nuovo *Codice dell'Amministrazione Digitale*, ovvero in grado di garantire "....protezione, esattezza, disponibilità, accessibilità, integrità, riservatezza e continuità operativa e per la riduzione al minimo dei rischi di distruzione, perdita, accesso non autorizzato o non consentito o non conforme alle finalità..." (art.41 del nuovo CAD);
- un servizio di virtualizzazione dei desktop (VDI), peraltro già utilizzato nella CCIAA di Arezzo e, più in generale, nel Sistema camerale da oltre 2000 Utenti, che permetta di gestire univocamente, con semplicità, sicurezza e velocità le postazioni di lavoro dislocate nelle varie sedi sul territorio;
- Una soluzione VoIP comune per l'utilizzo della telefonia nelle diverse sedi, coerente con quanto già in uso ad Arezzo ed in più di 50 Enti camerali;
- la creazione di una nuova Organizzazione unificata per la posta elettronica, @xxxxx.camcom.it, nella quale far confluire tutte le caselle e-mail e gruppi attivi di Utenti;
- potenziamento degli strumenti di videocomunicazione disponibili nelle varie sedi.

La nuova infrastruttura dovrà facilitare l'attività dei Referenti tecnici delle due Camere, ottimizzando i processi gestionali e le attività poste a loro carico.

## La salute finanziaria

Per valutare adeguatamente non solo le risorse disponibili per la realizzazione degli interventi programmatici nell'esercizio 2020, quanto il quadro integrato dei valori di bilancio e le relative dinamiche, si rappresentano di seguito, sinteticamente, i valori consuntivi degli ultimi bilanci:





VOCI DI ONERI/PROVENTI (dati arrotondati ed espressi in migliaia di euro)	2016			2017			2018
	Arezzo	Siena	Arezzo Siena	Arezzo	Siena	Arezzo Siena	Arezzo Siena
<b>GESTIONE CORRENTE</b>							
<i>A) Proventi correnti</i>	6.193	5.431	11.624	5.412	4.541	9.953	11.377
<i>B) Oneri correnti</i>	- 6.886	- 5.654	- 12.540	- 5.970	- 5.048	- 11.018	- 11.808
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)</b>	- 693	- 223	- 916	- 558	- 507	- 1.065	- 431
<i>Proventi finanziari</i>	5	7	13	5	6	11	31
<i>Oneri finanziari</i>	-	-	-	-	-	-	-
<b>C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA</b>	5	7	13	5	6	11	31
<i>Proventi straordinari</i>	476	278	754	356	217	574	826
<i>Oneri straordinari</i>	- 219	- 40	- 259	- 125	- 48	- 173	- 164
<b>D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA</b>	257	238	496	232	169	401	662
<i>Rivalutazione attivo patrimoniale</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Svalutazione attivo patrimoniale</i>	-	- 1.437	- 1.437	-	- 1	- 1	-
<b>E) DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA</b>	-	- 1.437	- 1.437	-	- 1	- 1	-
<b>AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B +/-C +/-D)</b>	- 431	- 1.414	- 1.844	- 321	- 333	- 654	262

Dai dati si evince che la riforma della finanza camerale, ed in particolare l'abbattimento dell'introito da diritto annuale che proprio nel biennio 2016-2017 ha avuto l'impatto più sensibile, ha comportato il verificarsi di due risultati negativi di bilancio. Il fenomeno rappresenta tuttavia la conseguenza della volontà di mantenere un livello significativo di interventi promozionali nelle more dell'adeguamento gestionale al nuovo scenario disegnato dalla normativa. Nel 2016 occorre poi tenere conto della forte svalutazione di una società partecipata che ha condizionato il segno e l'entità del risultato di esercizio della CCAA di Siena. Come si vedrà più avanti, la positiva situazione patrimoniale dei due Enti, e di conseguenza della nuova CCAA, ha permesso di assorbire senza alcuna conseguenza negativa la gestione del biennio 2016-2017. Il 2018, sfruttando appieno l'opportunità offerta dalla possibilità di incrementare il diritto annuale nella misura del 20%, ha fatto segnare un avanzo di bilancio che ha rafforzato la consistenza patrimoniale dell'Ente.

In linea indicativa, salvo ulteriori valutazioni strategiche o disposizioni normative, le disponibilità economiche per l'esercizio 2020 risultano essere quelle riportate nella seguente tabella, da interpretarsi come quadro economico-patrimoniale in condizioni di pareggio di bilancio, elaborato sulla base delle attuali disposizioni in materia di finanziamento degli enti camerali e di contenimento della spesa pubblica. In proposito si osserva che al momento la posta del diritto annuale deve essere calcolata al netto di ogni incremento, in quanto tale operazione manca del necessario supporto normativo. E' tuttavia probabile, anche in base alle informazioni fornite da Unioncamere, che l'integrazione del 20% del principale provento dell'Ente possa essere consentita a fronte della partecipazione alla progettualità di sistema.



VOCI DI ONERI/PROVENTI (dati arrotondati ed espressi in migliaia di euro)	ANNO 2020
<b>GESTIONE CORRENTE</b>	
<i>A) Proventi correnti</i>	9.790
<i>B) Oneri correnti</i>	-9.810
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)</b>	<b>-20</b>
Proventi finanziari	10
Oneri finanziari	0
<b>C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>10</b>
<i>Proventi straordinari</i>	10
<i>Oneri straordinari</i>	0
<b>D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>10</b>
<i>Rivalutazione attivo patrimoniale</i>	0
<i>Svalutazione attivo patrimoniale</i>	0
<b>E) DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA</b>	<b>0</b>
<b>AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B +/-C +/-D +/- E)</b>	<b>0</b>

Nel 2019 sono previsti i seguenti investimenti:

PIANO DEGLI INVESTIMENTI	2020
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	
Software	3.000,00
Licenze d'uso	7.000,00
Altre	-
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	
Immobili	30.000,00
Impianti e impianti speciali di comunicazione	15.000,00
Macchine e attrezzatura varia	14.000,00
Macchine d'ufficio elettroniche e calcolatori	16.000,00
Arredi e mobili	5.000,00
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>	<b>90.000,00</b>



## Analisi strutturali di bilancio

L'art. 7 del D.P.R. n. 245/2005, il D.Lgs. 150/09 e più in dettaglio la delibera CIVIT 112/2010, raccomandano un monitoraggio in termini di equilibri finanziari, economici e patrimoniali.

Si illustra pertanto una sintetica analisi di bilancio effettuata sullo Stato Patrimoniale delle precedenti Camere di Commercio e del nuovo Ente al 31.12 degli anni 2017 e 2018, precisando che sono stati esaminati in particolare gli aspetti relativi alla solidità patrimoniale ed alla liquidità.

Ai fini delle analisi economico-finanziarie considerate, i valori dell'attivo e del passivo sono stati riclassificati in base al criterio di destinazione i primi, alla diversa origine delle fonti di finanziamento i secondi. La classificazione dei valori dell'attivo in disponibilità o immobilizzazioni è stata basata sul criterio di realizzabilità dei singoli investimenti valutando gli elementi destinati a trasformarsi in forma liquida entro oppure oltre i limiti della durata annuale.

ATTIVITA'	2017			2018
	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena	Arezzo-Siena
<b>a) Attivo fisso o immobilizzazioni</b>				
- <i>Immobilizzazioni immateriali (valore storico - f.do ammort.to)</i>	122	8.469	8.591	16.403
- <i>Immobilizzazioni materiali (valore storico - f.do ammort.to)</i>	6.271.000	4.863.227	11.134.227	10.643.139
- <i>Immobilizzazioni finanziarie (valore storico)</i>	8.067.359	9.103.666	17.171.025	16.534.509
- <i>Crediti di funzionamento a lungo (al netto f.do svalutazione crediti)</i>	214.855	492.355	707.210	540.236
<b>Totale Attivo fisso o Immobilizzazioni</b>	<b>14.553.336</b>	<b>14.467.717</b>	<b>29.021.053</b>	<b>27.734.287</b>
<b>b) Attivo circolante o attività correnti:</b>				
- <i>Magazzino</i>	14.083	24.930	39.013	51.910
- <i>Crediti a breve</i>	416.747	526.823	943.570	727.468
- <i>Disponibilità liquide</i>	11.106.265	6.185.161	17.291.426	18.706.791
- <i>Ratei e risconti attivi</i>	4.758	286	5.044	1.447
<b>Totale Attivo circolante o attività correnti</b>	<b>11.541.853</b>	<b>6.737.200</b>	<b>18.279.053</b>	<b>19.487.616</b>

Con analogo criterio convenzionale, è stata effettuata una riclassificazione del passivo in base alla durata breve o lunga dei finanziamenti. Di seguito vengono indicati i dati di bilancio riclassificati al fine di valorizzare le macro-voci utilizzate per il calcolo degli indici.

PASSIVITA'	2017			2018
	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena	Arezzo-Siena
<b>a) Mezzi propri:</b>				
- <i>Patrimonio netto</i>	20.694.788	17.111.722	37.806.510	37.471.262
<b>Totale Mezzi propri</b>	<b>20.694.788</b>	<b>17.111.722</b>	<b>37.806.510</b>	<b>37.471.262</b>
<b>b) Passività consolidate:</b>				
- <i>Debiti di finanziamento</i>	-	15.473	15.473	16.673
- <i>Debiti di funzionamento e fondi a medio-lungo termine</i>	1.289.081	401.733	1.690.814	1.732.601
- <i>IFS e TFR (quota a lungo)</i>	2.276.214	2.731.318	5.007.532	5.164.015
<b>Totale Passività consolidate</b>	<b>3.565.295</b>	<b>3.148.524</b>	<b>6.713.819</b>	<b>6.913.289</b>
<b>c) Passività correnti:</b>				
- <i>Debiti (a breve)</i>	1.482.483	863.331	2.345.814	2.702.566
- <i>Fondi rischi e oneri</i>	300.000	76.071	376.071	-
- <i>Ratei e risconti passivi</i>	2.623	5.267	7.890	34.787
- <i>TFR e IFS (quota a breve)</i>	50.000	-	50.000	-
<b>Totale Passività correnti</b>	<b>1.835.106</b>	<b>944.669</b>	<b>2.779.775</b>	<b>2.737.353</b>

### Analisi di solidità patrimoniale

La solidità è intesa come la capacità dell'Ente di perdurare nel tempo con una struttura equilibrata, grazie alla sua adattabilità alle mutevoli condizioni interne ed esterne. La solidità patrimoniale può essere indagata con riferimento a due aspetti tra loro strettamente correlati:

- l'equilibrio patrimoniale, ovvero il bilanciamento tra fonti (capitale proprio e/o capitale di terzi) ed impieghi (investimenti);
- la composizione delle fonti (passivo patrimoniale), ovvero il bilanciamento tra capitale proprio e capitale di terzi, anche al fine di valutare la sostenibilità dell'indebitamento.

Di seguito vengono riportati i principali indicatori della solidità patrimoniale. E' bene ricordare che il valore informativo di ciascun indicatore non risiede esclusivamente nel suo valore numerico, ma anche nella sua dinamica temporale e nella sintesi informativa che si ottiene.

### MARGINE DI STRUTTURA

Un indice importante nella definizione della solidità patrimoniale è il margine di struttura.

Il margine primario di struttura indica la capacità dei mezzi propri (patrimonio netto) di coprire l'attivo fisso (immobilizzazioni). E' dato da:

Margine primario = (Patrimonio netto) – (Attivo fisso)

Chiave di lettura:

Se il margine primario è  $> 0$ , il capitale proprio finanzia interamente le attività fisse e parte dell'attivo circolante (premessa per un ulteriore sviluppo degli investimenti).

Se il margine primario è  $< 0$ , il capitale proprio finanzia solo in parte le attività immobilizzate (la cui differenza è coperta dalle passività consolidate).

Il margine secondario di struttura indica la capacità del capitale permanente (mezzi propri + passività consolidate) di finanziare l'attivo fisso.

Margine secondario = (Patrimonio netto + Passività consolidate) – (Attivo fisso)

Chiave di lettura:

Se il margine è  $> 0$ , l'attivo fisso è interamente finanziato dal capitale permanente (premessa per un ulteriore sviluppo degli investimenti).

Se il margine è  $< 0$ , parte dell'attivo fisso è finanziata dalle passività correnti, con rischio di tensioni finanziarie.

	2017			2018
	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena	Arezzo-Siena
Patrimonio netto	20.694.788	17.111.722	37.806.510	37.471.262
Attivo fisso	14.553.336	14.467.717	29.021.054	27.734.287
<b>MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO</b>	<b>6.141.452</b>	<b>2.644.005</b>	<b>8.785.456</b>	<b>9.736.975</b>
Passività consolidate	3.565.295	3.148.524	6.713.819	6.913.289
<b>MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO</b>	<b>9.706.747</b>	<b>5.792.529</b>	<b>15.499.275</b>	<b>16.650.264</b>

Sia il margine primario che il margine secondario sono, nel periodo considerato, sempre ampiamente positivi ed appaiono in significativo aumento. Tale situazione è indice di un'ottima solidità patrimoniale dell'Ente, il quale riesce con costanza a coprire, con i soli propri mezzi, il fabbisogno durevole. Arezzo contribuisce per quasi il 70% al margine di struttura primario e per il 62% a quello secondario nel primo anno considerato.

Il divario tra i due margini è rappresentato dalle passività consolidate. La dinamica e la composizione di queste ultime evidenzia un orientamento alla crescita, da attribuire alla consistenza del Fondo Trattamento e Indennità di fine rapporto, che da un lato decresce per la diminuzione del personale dipendente cui viene liquidato, ma dall'altro aumenta progressivamente per l'accantonamento dei dipendenti ancora in ruolo: è il secondo movimento a prevalere nel 2018. In prospettiva però, pur rappresentando al momento una situazione più che ottimale, il margine secondario (detto anche margine di struttura globale, in quanto permette di esaminare le modalità di finanziamento dell'attivo immobilizzato) è destinato a diminuire, a causa dei numerosi

pensionamenti in calendario. Inciderebbero su entrambi gli indici eventuali perdite future che andrebbero a ridurre la consistenza del patrimonio netto.

#### INDICE DI STRUTTURA

Legato strettamente al margine primario di struttura è l'indice primario di struttura (o indice di garanzia). Esso esprime il rapporto tra le stesse grandezze considerate e conferma in entrambi i casi l'ottima capacità delle fonti, patrimonio netto in primis, di coprire gli impieghi: attivo fisso o immobilizzazioni.

Indice primario di struttura = Patrimonio netto/Attivo fisso. Esprime la capacità dei mezzi propri di finanziare l'attivo fisso.

Chiave di lettura:

Ind. > 0,7 buona solidità

0,5 < Ind. < 0,7 scarsa solidità

Ind. < 0.33 situazione critica

	2017			2018
	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena	Arezzo-Siena
Patrimonio netto	20.694.788	17.111.722	37.806.510	37.471.262
Attivo fisso	14.553.336	14.467.717	29.021.053	27.734.287
<b>INDICE DI GARANZIA</b>	1,42	1,18	1,30	1,35

#### INDICE DI CAPITALIZZAZIONE

Passiamo ora ad analizzare la composizione delle fonti, intesa come misura della dipendenza dal capitale di terzi.

L'indice di autonomia finanziaria (detto anche indice di capitalizzazione) esprime l'incidenza del patrimonio netto sul totale del capitale investito (attivo fisso + attivo circolante). Esso è dato dal rapporto:

Autonomia finanziaria = Patrimonio netto/Capitale investito

Chiave di lettura:

L'indice viene considerato positivamente per valori maggiori di 30%. Situazioni critiche si registrano per valori dell'indice minori del 10-15 % (alta dipendenza)

	2017			2018
	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena	Arezzo-Siena
Patrimonio netto	20.694.788	17.111.722	37.806.510	37.471.262
Attivo fisso	14.553.336	14.467.717	29.021.053	27.734.287
Attivo circolante	11.541.853	6.737.200	18.279.053	19.487.616
<b>INDICE DI CAPITALIZZAZIONE</b>	79,3%	80,7%	79,9%	79,4%

Anche attraverso lo studio di questo indicatore è chiara l'ottima solidità dell'Ente, certificata dall'alta autonomia finanziaria di cui gode.

#### INDICE DI INDEBITAMENTO

L'indice di indebitamento esprime l'incidenza del capitale di terzi (Passività consolidate + Passività correnti) sul totale del capitale investito. E' dato da:

Indebitamento = Mezzi di terzi/Capitale investito

Chiave di lettura:

0% < Ind. < 30% Buona situazione finanziaria

30% < Ind. < 50% Situazione finanziaria accettabile

50% < Ind. < 70% Situazione tendente allo squilibrio

Ind. > 70% Situazione finanziaria squilibrata

L'indice si colloca nell'area virtuosa e può essere analizzato nelle sue componenti a medio-lungo termine e a breve termine.

	2017			2018
	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena	Arezzo-Siena
Passività consolidate	3.565.295	3.148.524	6.713.819	6.913.289
Passività correnti	1.835.106	944.669	2.737.353	2.737.353
<b>"Mezzi di terzi"</b>	<b>5.400.401</b>	<b>4.093.193</b>	<b>9.451.172</b>	<b>9.650.642</b>
Attivo fisso	14.553.336	14.467.717	29.021.053	27.734.287
Attivo circolante	11.541.853	6.737.200	18.279.053	19.487.616
<b>Capitale investito</b>	<b>26.095.189</b>	<b>21.204.917</b>	<b>47.300.106</b>	<b>47.221.903</b>
<b>INDEBITAMENTO</b>	<b>20,7%</b>	<b>19,3%</b>	<b>20,0%</b>	<b>20,4%</b>
<b>INDEBITAMENTO MEDIO- LUNGO</b>	<b>13,7%</b>	<b>14,8%</b>	<b>14,2%</b>	<b>14,6%</b>
<b>INDEBITAMENTO BREVE</b>	<b>7,0%</b>	<b>4,5%</b>	<b>5,9%</b>	<b>5,8%</b>

In generale, l'Ente non ha alcuna propensione all'indebitamento: la sua componente a breve evidenzia dinamiche fisiologiche della gestione corrente e l'indebitamento a lungo è determinato per la quasi totalità dal Fondo Trattamento e Indennità di Fine Rapporto, insieme ad un consistente Fondo rischi che riflette la gestione prudentiale messa in atto dalla Camera di Commercio di Arezzo, a fronte in particolare di eventuali diminuzioni di valore delle società partecipate.



## Analisi di liquidità

Con il termine liquidità si intende la capacità dell'Ente di garantire, tempestivamente ed economicamente, le uscite monetario-finanziarie imposte dalla dinamica della gestione. L'attenzione qui è rivolta alla ricerca di un equilibrio tra attività e passività correnti, con l'obiettivo di verificare la copertura dei debiti a breve attraverso la liquidità e le disponibilità (economiche e finanziarie).

### MARGINE DI TESORERIA

Riveste grande importanza in proposito il margine di tesoreria. Con questo indicatore si valuta la capacità dell'Ente di far fronte agli impegni di breve termine (passività correnti) con la componente più liquida dell'attivo circolante (liquidità immediata e differita). E' dato da:

Margine di tesoreria = (Liquidità immediata + liquidità differita) – (Passività correnti)

	2017			2018
	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena	Arezzo-Siena
Liquidità immediate	11.106.265	6.185.161	17.291.426	18.706.791
Liquidità differite	421.505	527.109	948.614	727.468
Passività correnti	1.835.106	944.669	2.779.775	2.737.353
<b>MARGINE DI TESORERIA</b>	<b>9.692.664</b>	<b>5.767.601</b>	<b>15.460.265</b>	<b>16.696.906</b>

Rispetto al capitale circolante netto è un margine più prudentiale, dal momento che al fine della copertura non vengono considerate le disponibilità economiche (giacenze di magazzino).

Un margine di tesoreria positivo non assicura di per sé la liquidità dell'Ente, a causa della possibile asincronia tra le scadenze dei crediti e dei debiti. Esso è quindi condizione necessaria, ma non sufficiente a garantire l'esistenza di una liquidità a breve termine.

Le liquidità dell'Ente hanno coperto le passività correnti con un margine ampiamente positivo, incrementatosi nel tempo sino al 2017, con ottimi riscontri nelle due componenti territoriali, in particolare Arezzo che concorre nel 2017 per il 62,7% alla determinazione dell'indicatore.

L'indice segnala un ulteriore incremento nel corso del 2018, in ragione della crescita della disponibilità di cassa, dovuta all'andamento della gestione ed alla realizzazione dei crediti che hanno anche comportato il conseguimento di sopravvenienze attive.



## INDICE DI LIQUIDITA'

Strettamente connesso al margine di tesoreria è l'indice di liquidità (quick ratio). Viene denominato anche indice di tesoreria o di liquidità secca, in quanto valuta l'attitudine ad assolvere, con le sole disponibilità liquide, agli impegni di breve periodo. E' dato da:

Indice di liquidità = (liquidità immediata + liquidità differita)/Passività correnti

Chiave di lettura:

Ind. > 2 liquidità impiegabile

Ind. >1 equilibrio finanziario

0,5 < Ind. < 1 condizioni limite di equilibrio

Ind. < 0,3 netto squilibrio finanziario

	2017			2018
	Arezzo	Siena	Arezzo-Siena	Arezzo-Siena
Liquidità immediate	11.106.265	6.185.161	17.291.426	18.706.791
Liquidità differite	421.505	527.109	948.614	727.468
Passività correnti	1.835.106	944.669	2.779.775	2.737.353
<b>MARGINE DI TESORERIA</b>	<b>6,28</b>	<b>7,11</b>	<b>6,56</b>	<b>7,10</b>

L'indice di liquidità rilevato potrebbe garantire la copertura di un buon programma di investimenti con l'utilizzo di sola liquidità corrente, se non dovesse essere considerato nella necessaria più ampia prospettiva conseguente l'attuazione della legge di riforma.

## CASH FLOW

L'analisi dei flussi di cassa si focalizza sulle entrate e sulle uscite di cassa. Si tratta di un'analisi di tipo dinamico.

In questo ambito, analizzando il cash flow di esercizi già chiusi, diamo conto semplicemente della differenza di cassa tra le giacenze al 1° gennaio e al 31 dicembre dell'anno.

	2017			2018
	Arezzo	Siena	Arezzo Siena	Arezzo Siena
CASSA AL 01/01	11.327.519	6.369.080	17.696.599	17.291.426
CASSA AL 31/12	11.106.265	6.185.161	17.291.426	18.706.791
<b>CASH FLOW</b>	- 221.254	- 183.919	- 405.173	1.415.365

L'indicatore rileva una cospicua variazione positiva della giacenza di cassa che si è realizzata nel corso del 2018.

Gli indici evidenziati in precedenza aiutano a comprendere che l'andamento del Cash Flow è risultato funzionale all'abbattimento dei crediti (liquidità differite) ed all'incremento delle passività consolidate, lasciando altresì un ampio margine che è andato ad irrobustire la liquidità impiegabile.

Dalle sopraindicate analisi, si può evincere quanto segue:

- le disponibilità liquide sono in grado di assolvere più che agevolmente gli impegni a breve termine: al 31.12.2018 l'attivo corrente è pari a 7,10 volte il passivo corrente;
- il margine di tesoreria (attivo corrente – passivo corrente) conseguito a fine 2018 si attesta ad oltre 16,6 milioni di euro, consentendo un assoluto grado di tranquillità per far fronte ad eventuali discrepanze cronologiche relative alle scadenze dei debiti e crediti a breve;
- il margine di struttura garantisce ampiamente la sostenibilità degli investimenti previsti per l'esercizio 2020;
- tutti gli indici patrimoniali (garanzia, copertura immobilizzazioni, capitalizzazione) confermano ampiamente l'ottimo livello di solidità strutturale dell'Ente.





## **Parte seconda – Obiettivi strategici ed azioni previste**

## **1. Verso una PA semplice, digitale, efficiente.**

### **1.1. Semplificazione amministrativa. Riorganizzazione Ufficio del Registro delle Imprese e allineamento procedure.**

L'accorpamento delle due Camere di Commercio di Arezzo e di Siena ha comportato l'unificazione degli Uffici del Registro delle Imprese, prevedendo due sedi operative nelle rispettive province e la nomina di un Conservatore unico.

In base all'art. 4 del DPR 581/95, inoltre, il Giudice del Registro delle Imprese è quello del luogo ove la Camera di Commercio di Arezzo-Siena ha la sede legale, ovvero presso il Tribunale Ordinario di Arezzo.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena, in conseguenza della fusione dei due Enti, è adesso la terza Camera in Toscana per numero di imprese iscritte, arrivando a superare la quota di ben 82.000 unità e circa 45.000 movimentazioni di pratiche telematiche annue.

Nel corso dell'anno 2019 è stata predisposta una prima RIORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI delle rispettive Camere di Commercio accorpate, nonché una sistematica attività di incontro e confronto fra i due Uffici di Arezzo e Siena al fine di ALLINEARE LE PROCEDURE, SEMPLIFICARE GLI ADEMPIMENTI e rendere sempre più efficiente ed efficace la gestione delle pratiche presentate dall'utenza.

Tale attività proseguirà nel 2020 con la prospettiva di una più spinta integrazione anche operativa fra i due Uffici.

Nell'ambito di tale attività l'Ente camerale utilizza e mette a disposizione dell'utenza una serie di strumenti e infrastrutture anche telematiche che permettono l'uniformazione e la standardizzazione delle procedure nell'ottica di rendere sempre più trasparente e facilitato il rapporto con gli uffici.

Strumento principale risulta il VADEMECUM NAZIONALE ATTI SOCIETARI, guida online di facile utilizzo, continuamente aggiornata ed implementata e resa disponibile sul web tramite il collegamento con il sito istituzionale dell'ente "www.as.camcom.it". Questo vademecum, già in uso da tempo nelle prassi applicative degli Uffici del Registro di Arezzo e di Siena, continuerà a rappresentare un punto di riferimento essenziale per orientare l'utenza, quanto meno per gli adempimenti riguardanti le società e, prossimamente, anche per le procedure concorsuali.

Un altro valido strumento a supporto delle richieste di chiarimenti in merito alle pratiche amministrative da presentare agli uffici camerali che entrerà a regime nel 2020 è rappresentato dal un nuovo portale specialistico interattivo "SARI" (Servizio Assistenza Registro Imprese), in grado di assicurare agli aspiranti imprenditori l'accesso in autonomia, non solo a tutte le informazioni necessarie alla predisposizione delle pratiche telematiche, ma anche l'interazione con il Registro

Imprese: possono essere inviati, infatti, anche quesiti scritti attraverso un web form guidato o può essere effettuata la prenotazione di un appuntamento telefonico con gli Uffici. La pubblicazione nel SARI delle schede informative per l'utenza richiede un costante monitoraggio e arricchimento dei contenuti. Per questo sarà necessario proseguire l'attività del gruppo di lavoro congiunto, che è stato già avviato nel 2019, con l'Ufficio del Registro delle Imprese della consorella CCIAA di Firenze.

Dal 2020, poi, sarà completamente fruibile il NUOVO SITO ISTITUZIONALE che, in seguito al recente accorpamento delle Camere di Commercio di Arezzo e Siena, è stato oggetto di un completo restyling, non soltanto dal punto di vista della grafica. Il nuovo sito è stato realizzato per venire incontro alle specifiche esigenze del cliente/utente, in modo che in completa autonomia, possa reperire facilmente e velocemente le informazioni che cerca, navigare con facilità, comprendere a pieno quali sono i servizi/prodotti offerti dall'Ente camerale e il modo di mettersi in contatto con lo stesso. Le nuove funzionalità e interfacce profondamente rinnovate, renderanno più semplice, veloce e intuitiva ogni fase di consultazione, grazie anche all'ottimizzazione per smartphone e tablet.

Sempre maggiore impegno, inoltre, verrà dedicato alla comunicazione dei contenuti informativi sull'attività camerale tramite i SOCIAL MEDIA.

Nell'ottica della semplificazione e digitalizzazione dell'azione amministrativa, un altro valido sostegno continuerà ad essere rappresentato da alcuni portali web realizzati dal sistema camerale, opportunamente e costantemente pubblicizzati per agevolare l'accesso ai servizi camerali digitali. Tra i più importanti ricordiamo:

- "REGISTROIMPRESE.IT": il portale nazionale di accesso al Registro Imprese per la richiesta di visure, anche in lingua inglese, copie di atti, bilanci, elenchi di imprese, invio di pratiche semplici ecc.. Nella sezione "BENVENUTA IMPRESA", inoltre, sono rese disponibili molte altre informazioni utili, come quelle in materia di nuove forme di impresa (reti di impresa, PMI innovative e Startup), quelle sulla fatturazione elettronica, sui pagamenti attraverso un conto online, le ricerche di collaborazione tra imprese e molto altro.

- "IMPRESAINUNGIORNO.GOV.IT": ha per scopo quello di facilitare le comunicazioni tra imprese e pubblica amministrazione, realizzando una rete nazionale di servizi alle imprese. Attraverso tale portale, infatti, l'utente può orientarsi nella creazione della propria impresa e fruire del PUNTO UNICO DI ACCESSO previsto dalla Direttiva Servizi.

- "IMPRESA.ITALIA.IT": consente all'imprenditore di accedere gratuitamente (anche in mobilità) a tutta la documentazione ufficiale concernente la propria impresa ovvero al proprio "Cassetto digitale dell'imprenditore". Previa autenticazione con la firma digitale (Cns o Spid), infatti, il "Cassetto" rende possibile scaricare visure aggiornate in italiano e inglese, bilanci, statuti, atti costitutivi in modo semplice e veloce della propria azienda, nonché, monitorare lo stato delle pratiche presentate al Registro Imprese e ai Suap ed essere avvisati tempestivamente, via e-mail, circa la disponibilità dei documenti richiesti. Il servizio consente di verificare i pagamenti effettuati,

per singola annualità, relativi al diritto annuale e, non da ultimo, strumenti di ricerca e consultazione per trovare opportunità di contatto con le Startup e PMI innovative. Tutta la documentazione può essere scaricata da tablet, smartphone o PC in tempo reale.

Per garantire un'informazione completa e aggiornata sulla posizione della sua impresa, inoltre, l'imprenditore avrà a disposizione il proprio FASCICOLO INFORMATICO DI IMPRESA, alimentato dalle Camere di Commercio stesse e dai SUAP. Tale fascicolo informatico, la cui competenza è stata affidata proprio alle Camere di Commercio (REA), deve raccogliere in un unico ambiente virtuale tutte le autorizzazioni, certificazioni, attestazioni che fanno capo all'impresa.

Il contenuto informativo del fascicolo sarà arricchito costantemente in termini di qualità e completezza delle informazioni. E' necessario infatti, arrivare in tempi rapidi 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.

A questo proposito, nel 2020 è prevista la messa in funzione per le Camere toscane del sistema di COOPERAZIONE APPLICATIVA predisposto da Regione Toscana-Infocamere per l'invio contestuale ai SUAP Toscani e al R.I. delle pratiche concernenti l'avvio delle attività economiche (cd. SCIA in COMUNICA).

Ciò comporterà la necessità di un coordinamento sempre più coerente e frequente con i SUAP del territorio, per recepire, fra l'altro, anche le recenti novità legislative introdotte dalla riforma Madia in materia di SCIA (Segnalazione Certificata di Inizio Attività) Unica e Condizionata e la relativa modulistica.

In materia di COMMERCIO ESTERO, a seguito dell'entrata in vigore, dal 1 giugno 2019, della nuova normativa che prevede l'obbligatorietà dell'invio telematico delle richieste dei Certificati di origine e dei visti per l'estero, di cui all'Allegato alla nota Circolare MISE/Unioncamere n. 62321 del 18/03/2019 saranno messe in atto tutte le azioni necessarie per facilitare il rilascio dei Certificati di Origine e, in particolare, per attivare il nuovo servizio di "Stampa in azienda dei C.O."

Ciò viene reso possibile grazie all'accreditamento al Network internazionale dell'International Chamber of Commerce/World Chambers Federation. L'Ente camerale è stato ammesso in tale circuito internazionale ed è già operativo dal 2016 con il logo personalizzato sulla sede di Arezzo e, ora, anche su quella di Siena.

In seguito alla recente intesa tra Unioncamere e Infocamere per la costituzione di un archivio nazionale è stata, altresì, attuata l'armonizzazione e l'omogenizzazione delle procedure informatiche operative fra le due sedi camerali di Arezzo e Siena (utilizzo programma di Infocamere "Cert'O").

Presso le sedi camerali, inoltre, continuerà ad essere messa a disposizione dell'utenza una postazione on line dedicata, dalla quale si potrà accedere gratuitamente in maniera facile ed autonoma a tutti i servizi disponibili, compresa la presentazione di alcune tipologie di pratiche semplici al R.I.. Sarà, inoltre, possibile fruire anche dell'assistenza specialistica camerale, dietro pagamento di una modesta tariffa, commisurata al servizio offerto.

A tal proposito, degna di nota è l'assistenza che la Camera di Commercio offre per la costituzione delle cd. "START UP INNOVATIVE". In base all'ordinamento vigente, infatti, è possibile costituire (e modificare) in Camera di Commercio, senza l'ausilio del notaio, una Start Up Innovativa mediante il modello standard tipizzato approvato con DM 17 febbraio 2016 (cfr. Decreto ministeriale 17 febbraio 2016 e il decreto direttoriale 1 luglio 2016). La stipula del contratto avviene attraverso l'utilizzo della piattaforma messa a disposizione "startup.registroimprese.it", con autentica delle firme digitali di ciascuno dei soci partecipanti all'atto, mediante apposizione da parte del Conservatore R.I. della propria firma digitale.

Presso le due sedi dell'Ente camerale è attivo l'UFFICIO AQI, servizio di assistenza qualificata alle imprese, che accompagna, fin dall'inizio, i nuovi aspiranti imprenditori verso la costituzione o l'iscrizione di Start-up Innovative in forma di SRL, senza atto pubblico.

Anche durante l'anno 2020, l'Ente camerale opererà per dare piena attuazione alla normativa e promuovere la diffusione, al fine di favorire l'insediamento di Start-up e di incubatori nel territorio, cogliendo le opportunità offerte dalla normativa suddetta in termini di semplificazione e risparmio dei costi.

Nel 2020, inoltre, verrà valutata l'implementazione di un nuovo servizio "ELIMINA CODE", consistente nella possibilità per l'utenza di prenotare l'accesso agli sportelli al pubblico. Tale nuova modalità di prenotazione, inizialmente adottata in via sperimentale soltanto per alcuni servizi/uffici camerali, consentirà di prenotare il proprio turno sia per la giornata in corso, ma anche per quelle successive, con possibilità di scelta anche dell'orario, da smartphone, tablet o p.c. evitando così la fila, riducendo i tempi di attesa degli utenti e facilitando l'accesso alle informazioni.

#### Risultati attesi

- ⇒ Riorganizzazione degli Uffici del Registro Imprese e Commercio Estero delle due sedi camerali, al fine di allineare le procedure e semplificare gli adempimenti per l'utenza;
- ⇒ Promozione e diffusione degli strumenti telematici di interazione tra Registro Imprese ed utenza;
- ⇒ Coordinamento con i SUAP del territorio per l'implementazione del fascicolo informatico di impresa;
- ⇒ Sviluppo della dematerializzazione dei documenti relativi al commercio estero;
- ⇒ Allestimento di postazioni in linea per l'utenza ed offerta di assistenza specialistica;

⇒ Semplificazione degli accessi agli sportelli e miglior razionalizzazione del tempo delle imprese per la gestione di tutti gli adempimenti relativi all'identità giuridica delle imprese e alla gestione delle attività produttive.

## 1.2. Digitalizzazione della P.A. ed E.Gov.

La digitalizzazione e l'“E-Gov.”, oltre alla semplificazione, continueranno ad essere, anche nel 2020, tra gli obiettivi prioritari dell'azione camerale.

Per il potenziamento e la diffusione degli strumenti digitali offerti dalla Camera di Commercio si prevede l'organizzazione di eventi di divulgazione rivolti alle imprese, Ordini, PA, in presenza, tramite webinar, social, video, tutorial, ecc., nonché la programmazione di incontri tematici, campagne pubblicitarie su radio e stampa.

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena proseguirà il potenziamento del processo generale di informatizzazione e digitalizzazione dei rapporti con i cittadini, le imprese e la Pubblica Amministrazione anche attraverso la continua diffusione di strumenti informatici e telematici necessari per dialogare con il Registro delle Imprese quali, in particolare, la POSTA ELETTRONICA CERTIFICATA e la CNS-FIRMA DIGITALE.

Per il prossimo anno sono, inoltre, programmate iniziative per la diffusione di altri servizi digitali per le imprese. Tali servizi verranno promossi con illustrazione e utilizzo operativo, fra l'altro, presso gli sportelli al pubblico camerale. Si tratta in particolare dei seguenti prodotti:

- il cd. “CASSETTO DIGITALE” dell'imprenditore;
- i Dispositivi Wireless CNS e lo SPID;
- Sistema per la Fatturazione elettronica e la tenuta dei Libri Digitali.

Previa autenticazione con la firma digitale (Cns o Spid), il “Cassetto Digitale dell'Imprenditore” rende possibile scaricare visure aggiornate in italiano e inglese, bilanci, statuti, atti costitutivi in modo semplice e veloce della propria azienda, nonché monitorare lo stato delle pratiche presentate al Registro Imprese e ai Suap ed essere avvisati tempestivamente circa la disponibilità dei documenti richiesti. Il servizio consente di verificare i pagamenti effettuati, per singola annualità, relativi al diritto annuale e, non da ultimo, strumenti di ricerca e consultazione per trovare opportunità di contatto con le Startup e PMI innovative. Tutta la documentazione può essere scaricata da tablet, smartphone o PC in tempo reale.

Il Token Wireless, inoltre, è un dispositivo di ultima generazione che mette a disposizione di imprenditori e professionisti, in modo semplice e intuitivo, tutte le potenzialità dell'identità digitale, per avere accesso, in real time, in modo facile, sicuro e veloce da qualsiasi dispositivo, anche in mobilità, a tutti i servizi delle PA, ai propri dati, oltre al pieno controllo sulla gestione quotidiana

della propria azienda (firmare digitalmente, verificare, archiviare e condividere documenti e pratiche).

Sempre in tema di servizi digitali sarà svolta una campagna di pubblicizzazione per il decollo, in particolare, del nuovo servizio dei “Libri digitali”, già in fase di sperimentazione nell'anno 2019. Si tratta di un servizio ideato per aiutare le imprese a gestire in totale sicurezza e con pieno valore legale tutto il processo di digitalizzazione dei “libri sociali” d'impresa. Le imprese interessate potranno inserire, attraverso il portale <https://libridigitali.camcom.it> i propri libri, accedere al proprio fascicolo che li contiene, consultandone il contenuto da remoto, anche con smartphone e tablet.

All'interno del portale l'impresa potrà poi, anche tramite l'istituto di pagamento ICONTO, versare la Tassa di Concessione Governativa, l'imposta di bollo e pagare i diritti di segreteria camerale.

Questo servizio permette così di applicare quanto stabilito dall'art. 2215 bis del codice Civile, commi 3, 4 e 5, come modificato dal D.L. n. 70/2011 (convertito con modificazioni dalla L. n. 106/2011), che sancisce l'equivalenza tra le scritture conservate su carta (supporto analogico) e quelle digitali, nonché l'efficacia probatoria dei libri tenuti con strumenti informatici di cui agli artt. 2709 e 2710 del codice Civile. Gli obblighi di numerazione progressiva e di vidimazione dei libri sono assolti attraverso l'apposizione della firma digitale da parte dell'imprenditore o di un suo delegato sul libro firmato digitalmente e della marca temporale apposta dal sistema di conservazione. Il servizio di conservazione a norma è erogato da Infocamere che, essendo conservatore accreditato da AgID, possiede i requisiti richiesti.

Risultati attesi

- ⇒ Diffusione degli strumenti avanzati di firma digitale;
- ⇒ Promozione dei servizi digitali offerti.

### **1.3 Presidio della qualità dei dati e valorizzazione del Registro delle Imprese**

Al fine di garantire la massima qualità dei dati del R.I. si procederà, in particolare, alla pulizia degli archivi del Registro delle Imprese tramite CANCELLAZIONI DELLE IMPRESE INATTIVE e all'attuazione della Direttiva ministeriale in materia di cancellazione delle PEC IRREGOLARI (Direttiva MISE 27.4.2015).

Si intende proseguire anche nel corso del 2020 nell'attività di verifica, regolarizzazione ed eventuale cancellazione delle PEC irregolari. Tale azione permetterà un generale miglioramento della qualità dei dati presenti nel Registro Imprese, perché PEC corrette e funzionanti costituiscono la base operativa indispensabile per lo sviluppo e la progressiva diffusione della telematica fra le imprese e

non solo. La PEC corretta, inoltre, è fondamentale per assicurare il funzionamento del nuovo “DOMICILIO DIGITALE” previsto dal D.Lgs. 217/17.

Nella prospettiva di assicurare la massima qualità dei dati, inoltre, si intende proseguire nell'opera di sensibilizzazione degli utenti per l'utilizzo del sistema ATECO INFOCAMERE, che consente di uniformare progressivamente i dati relativi alle attività economiche contenuti nel registro imprese camerale con quelli presenti in Agenzia Entrate attraverso la corretta individuazione, in sede di denunce REA, sia della descrizione che della codificazione delle attività dichiarate.

Anche nel corso del 2020 si continuerà nell'attività di sollecito al recupero, per quanto possibile, delle informazioni sulla situazione economico-patrimoniale delle aziende iscritte che non hanno ottemperato al deposito dei BILANCI degli anni passati. A tal proposito dovrà essere verificato il rispetto degli obblighi di adeguamento statutario previsti per le SRL dalla recente riforma del Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza (art. 379 D.Lgs. 14/19). Il nuovo Codice, infatti, prevede l'obbligo di nominare l'organo di controllo per le SRL che superano soglie di fatturato, ricavi e dipendenti previste dal nuovo art. 2477 del codice civile, ponendo in capo al Conservatore del Registro delle Imprese la vigilanza sul rispetto di tale adempimento.

Proseguiranno, inoltre, per i soggetti/imprese interessate le procedure di REVISIONE DINAMICA delle imprese di MEDIAZIONE, AGENTI DI COMMERCIO, SPEDIZIONIERI, MEDIATORI MARITTIMI, nonché il rilascio su richiesta, delle relative tessere di riconoscimento. La mancanza dei requisiti richiesti dalla normativa avrà, come conseguenza, l'inibizione alla continuazione dell'attività. La verifica dinamica dei requisiti dovrà essere effettuata anche per le posizioni degli “inattivi” iscritti nell'apposita sezione del REA.

Le banche dati camerali rappresentano una fonte primaria di informazione economica, indispensabile per il corretto funzionamento del mercato (registro imprese, registro protesti, brevetti e marchi ecc.).

La valorizzazione di tali banche dati si pone, per gli enti camerali, non più solo come una opportunità, ma anche come una necessità per garantire l'attuazione dell'OPEN DATA e il sostegno a progetti specifici in tema di LEGALITÀ' (si pensi ai protocolli già stipulati dall'ente camerale con la Prefettura, la Procura e il Tribunale di Arezzo per la messa a disposizione di strumenti innovativi di ricerca dati Registro Imprese: rimap, rebuild, rvisual ecc.).

Verrà, in particolare, promossa una sempre migliore fruizione del patrimonio informativo del Registro delle Imprese attraverso, fra l'altro, il rilascio di VISURE IN LINGUA INGLESE, ELENCHI MERCEOLOGICI e la messa a disposizione degli innovativi strumenti RIVISUAL, RIBUILD, RIMAP.

RI.VISUAL è il sistema informatico che consente di “vedere” immediatamente in formato grafico, le informazioni su un'impresa o su una persona presenti nel Registro delle Imprese, e di avere un'immediata percezione delle relazioni esistenti tra persone e imprese.

RI.BUILD permette di verificare periodicamente e in modo automatico eventuali variazioni comunicate al Registro Imprese per una lista di imprese di interesse, attraverso l'invio del





documento ufficiale che contiene le informazioni aggiornate; è possibile inoltre modificare la lista di imprese per la quale è attivato il servizio.

RI.MAP consente di selezionare elenchi di imprese attraverso molteplici criteri di ricerca, di renderne disponibili alcune informazioni anagrafiche e infine di visualizzare le imprese su mappa geografica secondo i più comuni standard utilizzati in internet.

#### Risultati attesi

- ⇒ miglioramento qualitativo dei dati del Registro delle Imprese, anche attraverso cancellazione di imprese non più attive e pulizia di PEC irregolari;
- ⇒ verifica adeguamenti statutari previsti per le SRL dal Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza;
- ⇒ revisione dinamica degli ex Albi e Ruoli;
- ⇒ garantire sempre migliore fruibilità dati delle anagrafi camerali.

---

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

### 2.1 Tutela del consumatore e Regolazione del Mercato

La legge di riforma del sistema camerale assegna alle Camere di Commercio lo svolgimento delle funzioni relative alla Tutela del Consumatore.

In tale settore le Camere di Arezzo e di Siena hanno già operato in passato singolarmente, seppure con modalità diverse. Con l'accorpamento la Camera unica di Arezzo-Siena farà tesoro dell'esperienza che i due Enti avevano maturato, in particolare sotto due profili.

In primo luogo prendendo atto della necessità di fornire informazioni adeguate, ai cittadini e alle imprese, facendo nel contempo opera di divulgazione e di sensibilizzazione in materia di tutela del consumatore.

In secondo luogo facendo leva sulla stretta collaborazione con le Associazioni dei consumatori e con quelle imprenditoriali del territorio, che ha dato buoni frutti in passato.

Tale impostazione di principio resta confermata, occorre però tenere conto che l'attuale circoscrizione territoriale di competenza abbraccia due province limitrofe e le predette Associazioni hanno in genere carattere provinciale.

Per esprimere un unico indirizzo da proporre alla Giunta, definendo gli obiettivi da perseguire in modo efficace, occorre coinvolgere le Associazioni di Categoria e dei Consumatori attraverso il tipico strumento della Consulta. In quanto organo collegiale di natura consultiva, verrebbe così valorizzata la partecipazione dei soggetti interessati alle norme di tutela del consumatore, mediata attraverso la rappresentanza delle Associazioni, permettendo alla Camera di individuare e promuovere iniziative di effettivo interesse.

Nel corso dell'anno si procederà alla costituzione della Consulta per la tutela del consumatore della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, ove a seguito di confronto e mediazione fra i componenti sui vari temi c.d. "consumeristici" potranno prendere forma iniziative e progetti da proporre all'Ente camerale, da svolgere anche in collaborazione con le Associazioni interessate.

Con l'attivazione del nuovo sito Web dell'Ente unificato, particolare cura sarà dedicata all'informazione per consumatori e imprese, creando pagine di facile consultazione e comprensione.

L'Ente innanzitutto aderisce ai protocolli di intesa promossi dalle Amministrazioni preposte alla tutela della legalità nell'economia.

Inoltre collabora con le stesse partecipando a tavoli tecnici e mettendo a disposizione il patrimonio informativo raccolto attraverso la tenuta del Registro delle imprese.

In particolare, quale ausilio operativo di indubbia efficacia, si continuerà ad assicurare alle Forze dell'ordine, alla Prefettura ed agli Organi di Giustizia che ne fanno richiesta, l'accesso gratuito agli strumenti conoscitivi e di indagine che consentono l'informazione puntuale su stato ed evoluzione dell'universo imprenditoriale (es. banche dati INFOCAMERE: Rvisual, Rimap, Ribuild).

#### Risultati attesi

- ⇒ promozione della tutela del consumatore attraverso l'informazione e la sensibilizzazione;
- ⇒ operatività della consulta territoriale per la regolazione del mercato;
- ⇒ dare continuità ai protocolli per la tutela della legalità.

## 2.2 Rilevazione prezzi e sanzioni amministrative

Le attività svolte dalle Camere di commercio in materia di rilevazione dei prezzi sono state oggetto di attento esame sia da parte dell'Autorità antitrust, nonché oggetto di pronuncia del TAR del Lazio, che ha confermato la competenza assegnata al sistema camerale, ulteriormente rafforzata nel recente decreto legislativo di riforma.

In questo quadro Unioncamere ha preso atto della necessità di aggiornare le procedure e le metodologie di esercizio di tale competenza, allo scopo di consolidare ed armonizzare il presidio camerale in materia. Un apposito gruppo di lavoro, formato da esperti e da un'ampia rappresentanza delle principali realtà camerali attive in materia, ha messo a punto un modello di Regolamento per la disciplina della rilevazione dei prezzi all'ingrosso. Il modello garantisce la rappresentatività del tessuto economico locale nelle commissioni e una maggiore trasparenza nelle procedure di rilevazione dei prezzi. In particolare, è previsto un ruolo maggiore delle Associazioni di categoria nella fase di composizione delle commissioni prezzi, un sistema istruttorio antecedente le riunioni delle commissioni che minimizza il rischio di asimmetrie informative tra i componenti, meccanismi di tracciabilità nella raccolta ed elaborazione delle indicazioni di mercato nel corso delle riunioni, con l'obiettivo di arrivare – per ogni prodotto oggetto di rilevazione – alla elaborazione di una fascia di prezzo, tra il medio minimo e il medio massimo, registrati sul mercato nel periodo in esame.

In sostanza occorre assicurare al sistema camerale la maggiore uniformità: lo scarno quadro normativo ha prodotto prassi applicative differenti, che lo stesso recente accorpamento Arezzo - Siena ha messo in luce. Pertanto si procederà nella direzione indicata da Unioncamere approvando l'apposito regolamento di disciplina, con gli adattamenti che si riterranno opportuni al fine di assicurare snellezza delle procedure o per tenere conto delle specificità locali.

Nell'ambito delle sanzioni amministrative l'accorpamento ha fatto emergere prassi applicative diverse, che del resto connotano il sistema camerale.

Il processo di uniformazione ha preso avvio sino dal 2018, coinvolge anche gli uffici che si occupano di accertamento e contestazione, ed arriverà a conclusione nel corso del 2020. Trattasi infatti di molteplici e complesse questioni, che riguardano ogni aspetto delle procedure e l'interpretazione delle norme da applicare.

#### Risultati attesi

- ⇒ approvare ed applicare un nuovo regolamento in materia di rilevazione dei prezzi all'ingrosso;
- ⇒ completare l'armonizzazione dei criteri di irrogazione delle sanzioni amministrative;
- ⇒ operare in un quadro di coerenza con il sistema camerale.

### **2.3 Iniziative a tutela della proprietà industriale**

L'Ente camerale, attraverso gli Uffici marchi e brevetti della sede legale aretina e della sede secondaria senese, provvede alle ordinarie attività di ricezione delle domande/istanze cartacee, di lavorazione per la successiva trasmissione on line all'U.I.B.M. e di sportello informativo per l'utenza. E' anche garantita presso le due sedi la continuità del servizio di primo orientamento gratuito in materia di proprietà industriale, svolto con l'ausilio del portale regionale di Unioncamere Toscana ed in collaborazione con i Consulenti in Proprietà Ind.le della Toscana. Atteso il gradimento dell'utenza ne deve essere promosso ed incentivato l'utilizzo, anche allo scopo della diffusione presso le imprese della "cultura brevettuale".

Parimenti è assicurata la prosecuzione del servizio di "alert" a beneficio dei titolari per il rinnovo dei marchi in scadenza.

Si continuerà a curare particolarmente l'informazione veicolata attraverso il sito Web camerale.

#### Risultati attesi

- ⇒ promozione della cultura brevettuale;
- ⇒ fornire orientamento e collaborazione all'utenza in materia di proprietà industriale;
- ⇒ migliorare la fruibilità delle pagine web.

### **2.4 Sviluppo strumenti di ADR**

L'accorpamento delle Camere di Commercio di Arezzo e Siena ha comportato l'unificazione degli Organismi di Conciliazione - ODM che vi operavano.

L'ODM unico si articola poi nelle due sedi territoriali dell'Ufficio Camera Arbitrale e di conciliazione, presso la sede legale e presso quella secondaria, con possibilità per l'utenza di scegliere secondo convenienza.

Concluso il processo di adozione del nuovo regolamento, di registrazione e di accreditamento sul portale presso il Ministero della Giustizia del nuovo Organismo di mediazione della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, si porterà a termine il processo di uniformazione delle procedure, garantendo l'attuale livello di efficacia ed efficienza del servizio.

Si valuteranno, inoltre, le iniziative più opportune per promuovere l'utilizzo degli strumenti di giustizia alternativa, anche attraverso i canali social, consolidando e sviluppando ulteriormente l'attività sinora svolta.

Per le iniziative formative funzionali allo svolgimento del Servizio di mediazione ci si avvarrà, inoltre, dell'ausilio dell'Azienda Speciale camerale.

Anche per la Camera Arbitrale unica è stato approvato il regolamento che ne disciplina il funzionamento, unitamente al tariffario delle prestazioni.

Dal punto di vista operativo si tratta di completare l'armonizzazione delle procedure e di favorire la conoscenza dello strumento. Un discorso a parte merita il tema degli Organismi di composizione della crisi d'impresa - OCCRI previsti dalla legge delega di riforma fallimentare, da costituire presso gli enti camerali. Il decreto lgs. di attuazione della riforma, n. 14 del 12 Gennaio 2019, per ciò che concerne gli OCCRI entrerà in vigore decorsi 18 mesi dalla sua pubblicazione, ovvero il 15 Agosto 2020. La Camera di Commercio di Arezzo-Siena entro tale termine si attiverà per la costituzione dell'OCCRI, in conformità alle linee guida che Unioncamere sta predisponendo.

#### Risultati attesi

- ⇒ consolidamento dell'organismo di mediazione e di conciliazione unico per il territorio;
- ⇒ promozione della giustizia alternativa;
- ⇒ costituzione dell'organismo di composizione della crisi d'impresa.

## 2.5 Attività di vigilanza

Nell'ambito delle funzioni di regolazione del mercato, finalizzate, da un lato, a tutelare i consumatori e, dall'altro, a garantire ai mercati la massima efficienza, si collocano pure le attività di vigilanza svolte sugli strumenti metrici nonché sulla conformità ed etichettatura dei prodotti.

Assicurare informazione, trasparenza, buona fede nelle transazioni commerciali contribuisce, infatti, nel rispetto della libera concorrenza, allo sviluppo di una economia più solida.

Gli Enti camerali agiscono nell'interesse non solo dei consumatori, ma anche delle imprese che intendano operare sul mercato nel rispetto delle regole, supportandole nel percorso di attuazione delle varie normative di settore.

Proseguendo su questo tracciato nel 2020, il NUOVO SERVIZIO METRICO unificato di Arezzo e Siena procederà alla realizzazione di iniziative in materia di controllo, vigilanza del mercato e tutela dei consumatori, anzitutto secondi i termini delle CONVENZIONI con UNIONCAMERE e MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO e proseguirà le attività di vigilanza sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale.

Nello specifico, nell'ambito della metrologia legale, verranno effettuate le seguenti attività:

- vigilanza sugli strumenti soggetti alla normativa nazionale ed europea (art. 6 D.M. 93/2017), con particolare riferimento al settore degli utility meters ;
- vigilanza sui preimballaggi CEE e Nazionali (D.P.R. 391/80 - L. 690/78 - L. 614/76), con particolare riferimento ai prodotti alimentari ;



- controlli casuali sugli strumenti in servizio (art. 5 D.M. 93/2017), con particolare riferimento agli strumenti per pesare AWI e NAWI .

Carattere distintivo della Camera di Commercio di Arezzo-Siena, peraltro, è la significativa presenza del DISTRETTO ORAFO di Arezzo. Tale distretto richiede un impegno particolare dell'Ente camerale, per garantire che le transazioni avvengano anzitutto in un contesto di sicurezza e affidabilità.

Nel corso dell'anno 2020, pertanto, proseguirà l'attività di diffusione dell'utilizzo del marchio facoltativo "ITALIA TURRITA" tra gli operatori del settore, al fine di agevolare la libera circolazione dei prodotti in metallo prezioso "made in Italy" all'interno dell'Unione Europea, sulla base del principio del "mutuo riconoscimento".

Ciò risulta necessario anche in prospettiva dell'imminente completamento del percorso di adesione del nostro Paese alla cd. "CONVENZIONE DI VIENNA".

La "Convenzione sul controllo e la marchiatura degli oggetti in metalli preziosi", nota come "Convenzione di Vienna" è l'unico Trattato Internazionale che consente la libera circolazione dei prodotti orafi argentieri tra gli Stati che ne sono membri.

Con l'ingresso dell'Italia nella Convenzione , che verrà ratificata a breve, verrà permessa la libera circolazione dei prodotti orafi italiani, e quindi aretini, senza ulteriori controlli, nei venti paesi aderenti, attraverso l'apposizione del marchio "CCM" (marchio comune di controllo) a cura di un laboratorio certificato e abilitato.

In attesa dell'accreditamento dell'Azienda Speciale camerale "Arezzo Sviluppo", che si realizzerà nel contesto del progetto di Unioncamere di unificazione nazionale dei laboratori dei metalli preziosi, è stata stipulata un'apposita convenzione con un Laboratorio locale, accreditato al sistema di qualità UNI CEI EN ISO/IEC 17025 per la certificazione del marchio Italia Turrita.

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

Quest'ultima attività di vigilanza sarà preceduta da una pianificazione che terrà conto della collaborazione con altri Organismi di controllo del territorio (Guardia di Finanza, Procura, ecc.), in esecuzione dei PROTOCOLLI D'INTESA sottoscritti con Unioncamere Nazionale e con l'Ufficio delle Dogane e Monopoli di Arezzo.

In occasione di controlli non pianificati, peraltro, gli uffici del Servizio provvederanno a garantire, come di consueto, il richiesto affiancamento nelle attività istituzionali compiute dalle medesime Autorità di controllo.

Risultati attesi

- ⇒ garantire la trasparenza e la correttezza sul mercato a seguito di una più capillare attività di vigilanza, anche in collaborazione con gli attori del sistema;
- ⇒ promuovere la legalità del sistema economico vigilando sugli operatori;

- 
- ⇒ incrementare l'attività e i controlli su particolari tipologie merceologiche o categorie di operatori ritenute maggiormente significative ai fini della tutela dei consumatori e della fede pubblica;
  - ⇒ promuovere la marchiatura facoltativa "Italia Turrita" come ulteriore strumento per la certificazione dei manufatti in metallo prezioso destinati, oltre che al territorio nazionale, ai mercati esteri.

### 3. Imprese Competitive 4.0 ed internazionalizzate

#### 3.1. Innovazione digitale del sistema economico

La riforma del sistema camerale di cui al D.Lgs. 219/2016 ha affidato alle Camere di Commercio un preciso compito di supporto all'incremento del grado di digitalizzazione ed innovazione dei processi e prodotti aziendali.

Il Piano Nazionale Industria 4.0 introduce anche in Italia una strategia nazionale sul tema della quarta rivoluzione industriale dopo quanto già avviato in altri paesi occidentali.

Una fetta non trascurabile di PMI ha un notevole gap digitale, ascrivibile soprattutto a fattori culturali, che ne penalizzano lo sviluppo. Per le micro, piccole e medie imprese la vera sfida è cogliere il treno di Impresa 4.0 acquisendo skill innovative e facendo evolvere le proprie strategie verso la digital transformation.

L'innovazione tecnologica si conferma quale fattore chiave della competitività del sistema imprenditoriale e permane l'esigenza di elevare il tasso di conoscenza nelle imprese e potenziare il trasferimento tecnologico dagli istituti di ricerca al sistema produttivo. A livello provinciale gli imprenditori mostrano ancora una bassa propensione all'innovazione con effetti negativi sul livello di efficienza.

La tutela e lo sviluppo della capacità di innovazione delle imprese, in particolare delle piccole e micro imprese della provincia, continua ad assumere pertanto una valenza strategica al fine di accompagnare le imprese stesse verso lo sviluppo competitivo.

Si rende quindi necessario proseguire nell'opera di stimolo e rinnovamento, prima di tutto culturale, già avviata negli anni precedenti con azioni dirette alle imprese del territorio, potenziando la capacità di innovazione di prodotto e di processo.

In tale ambito prosegue l'attività entrata a pieno regime nel 2019 del punto impresa digitale, istituito presso la camera per favorire la diffusione locale della conoscenza di base sulle tecnologie in ambito Impresa 4.0 ed accrescere la consapevolezza dei benefici del digitale.

L'attività del Punto Impresa Digitale (PID) nel 2020 si consoliderà tramite i seguenti interventi operativi:

- promuovere consapevolezza e conoscenza sul digitale, innovazione 4.0 e Agenda Digitale;
- formazione, consulenza e orientamento sulle tematiche digitali;
- assistenza per l'avvio dei processi di digitalizzazione;



- sostenere investimenti tecnologici delle imprese tramite l'erogazione di voucher alle imprese dei territori di Arezzo e Siena.

Tale attività sviluppata su più filoni dovrà essere continuata e rafforzata anche nell'anno a venire, poichè i risultati raggiunti ad oggi rappresentano uno stimolo per programmare nuovi interventi, considerando la diversificazione delle misure proposte e il numero significativo di aziende che hanno ricevuto la formazione sulle tematiche del digitale o hanno testato la loro maturità digitale tramite un assessment guidato in relazione alle tecnologie abilitanti presenti nelle attività d'impresa.

Dai risultati di un campione di imprese che hanno effettuato il test sul grado di maturità digitale selfie 4.0 messo a disposizione on line dalle CCIAA attraverso i punti impresa digitale è emerso che spesso è proprio la mancanza di skill adeguate a frenare il cammino verso la digitalizzazione. Pertanto ad oggi è fondamentale intervenire anche sulla formazione per superare tale gap, (meno di 10 imprese su 100 hanno realizzato corsi sulle tematiche connesse ad Impresa 4.0 nella propria organizzazione). Nel 63% dei casi la formazione era rivolta a dirigenti e manager, mentre nel 56% delle imprese i corsi erano rivolti a responsabili di processo e nel 29% dei casi ad operai.

Vera sfida sarà lavorare sulla managerialità e sull'evoluzione di modelli di business aziendali, questo obiettivo investirà anche la nostra camera per mettere a disposizione delle imprese innovation manager, ovvero figure capaci di assicurare lo sviluppo culturale e la diffusione di un pensiero innovativo che orienti un costante cambiamento dei processi in chiave impresa 4.0. La Camera, in tale ottica di progressiva alfabetizzazione digitale delle piccole e medie imprese, organizza e promuove inoltre specifiche iniziative informative e formative sotto forma di laboratori e workshop per diffondere la cultura 4.0 e per far conoscere le modalità applicative nelle varie attività economico produttive e i relativi benefici.

La Camera è soggetto promotore del progetto "Crescere in digitale" che offre percorsi di formazione, laboratori sul territorio e tirocini gratuiti agli iscritti al programma "Garanzia Giovani". Si tratta di una iniziativa promossa dal Ministero del Lavoro ed attuata da Unioncamere in partnership con Google, per supportare la digitalizzazione delle imprese ed accompagnarle nel digitale.

#### Risultati attesi

- ⇒ favorire la diffusione di una cultura e di una pratica digitale in tutti i settori e le dimensioni d'impresa;
- ⇒ colmare il gap di digitalizzazione delle PMI che ha effetti negativi sullo sviluppo economico complessivo;
- ⇒ agevolare l'integrazione con i programmi di Agenda digitale ed e-government che hanno effetti sui processi aziendali e contribuiscono a diffondere la cultura del digitale;
- ⇒ sviluppare azioni di sensibilizzazione e di formazione per le imprese sui temi del digitale;
- ⇒ sostenere gli investimenti sul digitale delle PMI tramite l'erogazione di voucher.

### 3.2. Processi di internazionalizzazione delle imprese

La riforma delle Camere di Commercio ha rafforzato il loro ruolo a sostegno delle imprese confermando la centralità della loro azione nell'informazione, assistenza e supporto all'elaborazione di una strategia per l'approccio ai mercati internazionali. L'intervento camerale è stato inserito a pieno titolo quale parte integrante delle politiche nazionali in tema di internazionalizzazione, qualificandosi come primo punto di contatto territoriale offerto alle PMI. La "mission" è quella di potenziare l'export delle economie locali tramite la collaborazione con i soggetti preposti a svolgere tali attività quali ICE Agenzia, SACE, SIMEST, Camere di Commercio italiane all'estero.

Il nuovo scenario economico sta portando ad una progressiva evoluzione delle esigenze delle imprese che implica importanti trasformazioni nel panorama dei servizi per l'internazionalizzazione. Si conferma pertanto il ruolo centrale della dimensione estera come fattore di traino non solo del reddito, ma anche di positiva innovazione dell'intero sistema economico.

Il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 7 marzo 2019 che individua i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio, con specifico riguardo all'export, promuove la partecipazione a fiere estere in collaborazione con ICE anche attraverso il sostegno economico a singole imprese. Tale rafforzamento delle funzioni camerali in tema di internazionalizzazione consentirà anche per l'anno 2020 di incentivare l'economia provinciale sul versante dell'esportazione e dare impulso all'ingresso in nuovi mercati, tramite il sostegno alle imprese dei territori di Arezzo e Siena per la partecipazione a manifestazioni fieristiche internazionali intra comunitarie, Italia esclusa, ed extracomunitarie.

Obiettivo dell'Ente è quello di rafforzare le funzioni legate all'internazionalizzazione, per preparare 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 ed apertura internazionale delle imprese in linea con il nuovo dettato normativo di riforma del sistema camerale, diventando pertanto il principale soggetto di collegamento tra il territorio, intercettandone esigenze e potenzialità, e la rete dei soggetti istituzionali preposti alla promozione all'estero. Risulta infatti in crescita significativa il numero delle piccole e medie imprese che fanno registrare una forte vivacità all'estero, a cui è possibile offrire assistenza per ampliare e consolidare la presa sui mercati.

In ottica di sinergia tra Ministero dello Sviluppo Economico ed Unioncamere è previsto che il sistema camerale attivi le opportune forme di raccordo con ICE, affinché le imprese possano essere assistite in maniera unitaria e coordinata nel loro territorio fino ai mercati stranieri di interesse. Ed è proprio in questa prospettiva che opera Promosiena.

Nel 2020 Promosiena intende realizzare un percorso di seminari a livello territoriale al fine di promuovere l'integrazione tra i servizi offerti dal sistema camerale e le attività poste in essere da ICE – Agenzia, con la quale Promosiena collabora costantemente nella realizzazione delle iniziative.

Inoltre, come ogni anno, saranno previsti seminari di approfondimento sull'internazionalizzazione da realizzare in accordo con l'Agenzia delle dogane.

La Camera di Commercio, con il supporto tecnico operativo di Promosiena srl, nel contesto delle iniziative volte a supportare l'internazionalizzazione delle imprese del settore vitivinicolo, promuove le opportunità offerte dai fondi OCM VINO e organizza nell'ambito del piano promozionale dell'ICE la partecipazione a fiere, workshop ed incoming nei settori vitivinicolo, orafa-argentero ed agroalimentare.

L'Ente Camerale finalizzerà di conseguenza la propria attività prevalentemente sull'offerta di azioni di informazione e di interventi formativi che verranno proposti e realizzati anche per il tramite dell'Azienda Speciale Arezzo Sviluppo.

Nel 2020 proseguirà altresì il progetto di Sistema già avviato nel 2019 sul sostegno all'export delle pmi nell'ambito del fondo nazionale di perequazione, l'obiettivo sarà favorire sempre più i processi di internazionalizzazione delle pmi tramite azioni mirate di formazione e di accompagnamento alle imprese per raggiungere i mercati esteri.

#### Risultati attesi

- ⇒ sostegno alle PMI che intendono operare sui mercati internazionali attraverso attività di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza per la preparazione ai mercati internazionali;
- ⇒ attività di collegamento tra le istanze del territorio ed i soggetti preposti agli interventi di internazionalizzazione in particolar modo ICE, MISE e Toscana Promozione;
- ⇒ sostegno ai processi di internazionalizzazione delle Pmi anche tramite l'erogazione di contributi per la partecipazione a fiere estere.

## 4. Un territorio attrattivo ed integrato

### 4.1. Turismo, patrimonio culturale e marketing territoriale

La Camera di Commercio come specificato nel Decreto Legislativo n. 219/2016, può esercitare funzioni connesse alla valorizzazione del patrimonio culturale, nonché allo sviluppo della promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e gli organismi competenti. A tal proposito verranno portate avanti azioni congiunte per la valorizzazione del sistema turistico locale ed attivate forti sinergie tra i soggetti coinvolti nella realizzazione delle stesse, rappresentando, oggi ancora maggiormente rispetto agli anni passati, una delle condizioni necessarie per avvalorare l'intervento camerale e fonte di sicuro successo delle politiche di crescita territoriale.

L'ente camerale anche nelle linee di intervento del 2020 svilupperà un piano di marketing e promozione turistica tramite progetti ed azioni di valorizzazione del territorio coinvolgendo i vari

attori preposti, in particolare i comuni, tramite forme di collaborazione e di partnership disciplinate attraverso specifici protocolli d'intesa.

L'Ente nel 2020 interverrà con il sostegno a manifestazioni considerate di rilevante impatto economico e promozionale per l'intero territorio. La significatività di tali eventi verrà ricondotta, oltre che alla storicità degli stesse, anche alla capacità attrattiva che manifestano per il territorio, in quanto rappresentano un volano per il sistema economico locale anche in termini di miglioramento dei flussi turistici e di aumento di visitatori nei nostri centri urbani.

Per il territorio della provincia di Arezzo le manifestazioni significative che rientrano nel piano di marketing territoriale sono la Fiera Antiquaria Arezzo, la Mostra del mobile antico di Cortona, la Mostra Artigiano Valtiberina Anghiari, il premio "Pieve Saverio Tutino" Pieve Santo Stefano e la Giostra del Saracino.

Nel corso del 2020 potranno essere valutate anche altre proposte da parte di altri comuni del territorio.

Inoltre si consolideranno i rapporti e le attività sviluppate in sinergia con la Fondazione Arezzo In Tour costituita dal Comune di Arezzo per la gestione delle tematiche connesse alla promozione turistica del territorio aretino.

Nell'ambito del Piano di Sviluppo turistico sostenibile per la valorizzazione delle identità e dei patrimoni definito dalla Regione Toscana, sono individuate le linee guida ed i principi della strategia regionale per il turismo dei prossimi anni, stabilendo i criteri attraverso i quali dare attuazione agli indirizzi programmatici previsti dal PRS 2016-2020 ed alle direttive di riassetto delle competenze fissate dal disposto del Testo Unico in materia di turismo approvato con L.R. n. 86/2016. Tra le azioni da intraprendere la Regione si pone l'obiettivo di incrementare la competitività e l'attrattiva del territorio puntando anche sul turismo enogastronomico a supporto del progetto Vetrina Toscana, ormai consolidato in ambito toscano. L'iniziativa ha come intento quello di valorizzare le produzioni agroalimentari di qualità del territorio, i ristoranti e le botteghe di vicinato e di favorire la nascita delle filiere. Verrà data pertanto particolare attenzione anche nel 2020 a Vetrina Toscana come progetto integrato dal forte carattere inclusivo e pensato specificatamente a misura dell'economia locale, fatta di piccole imprese e di mille gioielli enogastronomici e artistici, in vista dello sviluppo del territorio, delle produzioni tipiche e della rete degli esercizi commerciali e dei ristoranti.

Vetrina Toscana punta infatti ad armonizzare e potenziare le opportunità di valorizzazione turistica, commerciale e produttiva delle realtà locali attraverso azioni che integrino il commercio con il turismo, la cultura, l'artigianato e le altre attività agroalimentari. Il progetto vedrà la collaborazione dei Cat del territorio (Centri di assistenza tecnica del commercio), insieme ai comuni, per il sostegno alle manifestazioni consolidate.

Un'attività significativa nel 2020 sarà rappresentata dalla partecipazione al progetto di sistema sulla valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo nell'ambito del fondo di perequazione attraverso il quale verrà valorizzato il capitale turistico locale e verrà implementata una piattaforma Big Data per la definizione degli attrattori turistici dei territori di Arezzo e Siena.

Le tematiche connesse al turismo potrebbero essere trattate sempre nell'ambito della maggiorazione del 20% del diritto annuale, qualora, come auspicabile e prevedibile, la misura venisse confermata per il triennio 2020-2022.

#### Risultati attesi

- ⇒ valorizzazione del turismo e dei beni culturali in collaborazione con gli attori di sistema;
- ⇒ valorizzazione delle manifestazioni di rilievo per il territorio;
- ⇒ incremento dei flussi turistici in un'ottica di attrattività verso il territorio;
- ⇒ potenziamento del sistema integrato tramite azioni di marketing territoriale in collaborazione con gli stakeholder.

## 4.2. Tutela e promozione delle tipicità

Tema chiave della promozione del territorio è la valorizzazione delle filiere tra cui spicca l'agroalimentare che con le sue produzioni DOP, DOC, DOP, IGT e IGP, evidenzia una tradizione enogastronomica di primo piano che costituisce uno straordinario biglietto da visita per l'intero territorio.

L'Ente Camerale nel corso degli ultimi anni ha sviluppato azioni a sostegno del sistema produttivo locale, la cui forza risiede prevalentemente nell'eccellenza delle nostre imprese in diversi settori, peculiarità che deve essere opportunamente valorizzata per competere con maggiore successo sul mercato.

L'Ente Camerale ha pertanto promosso e valorizzato le produzioni locali attraverso i sistemi di certificazione e qualificazione delle produzioni aziendali, valorizzando sistemi di tracciabilità volontaria dei prodotti.

Il sistema di tracciabilità ha consentito di fare chiarezza sull'origine delle diverse fasi di lavorazione dei prodotti, ha favorito altresì la creazione di sistemi integrati di filiera tra clienti, fornitori e subfornitori e ha sviluppato forme di consumo "critico" grazie all'origine dell'etichettatura.

Anche nel 2020 si favorirà lo sviluppo di azioni finalizzate alla promozione di sistemi di qualificazione e di certificazione di prodotto e di filiera, al sostegno di azioni volte alla tutela del made in Italy ed alla promozione della tracciabilità e dell'etichettatura dei prodotti.

Nell'ambito della valorizzazione delle eccellenze del territorio, nel 2020 si confermerà l'attività svolta dalla Camera a sostegno delle eccellenze vitivinicole e olivicole del territorio, a tal fine proseguirà l'operatività delle Commissioni professionali di assaggio del vino e dell'olio extra vergine di oliva, quale strumento per il miglioramento degli standard qualitativi delle filiere.

L'attività di sostegno alla valorizzazione delle filiere dovrà andare di pari passo con le iniziative più prettamente promozionali, per perseguire l'obiettivo di sviluppare azioni di marketing territoriale

trasversali a favore dei settori più rappresentativi dell'economia locale, anche con uno sguardo verso i mercati esteri.

A tal proposito, si evidenzia nel 2020 la partecipazione ad iniziative significative di promozione delle eccellenze del territorio e del settore turistico collegato, che rappresentano un elemento di attrattività, tra le quali è opportuno ricordare:

- Vinitaly una delle più importanti manifestazioni del vino a carattere internazionale, dove saranno presenti imprese vitivinicole/consorzi locali con le loro migliori produzioni;
- Wine & Siena, evento dedicato alle eccellenze vitivinicole e gastronomiche del territorio senese in collaborazione con gli ideatori del Merano Wine Festival. Si tratta di un appuntamento sulle degustazioni di eccellenza nelle location più suggestive della città di Siena.
- Girogustando, gemellaggio gastronomico tramite l'organizzazione di serate in ristoranti del territorio alla presenza di chef italiani nelle terre di Siena.

Le suddette strategie d'intervento si realizzeranno secondo le disposizioni vigenti con il pieno coinvolgimento del modo associativo in base alla disponibilità di risorse ed in modo trasversale ai diversi settori del sistema economico e produttivo (industria, artigianato, manifatturiero, agricoltura, turismo, commercio e servizi).

Risultati attesi

- ⇒ potenziare i sistemi di qualificazione e tracciabilità di filiera e di prodotto, con particolare attenzione alla tutela del made in Italy;
- ⇒ sostenere le iniziative a sostegno alla lotta al dumping sociale e a garanzia dell'etichettatura dei prodotti e della filiera corta;
- ⇒ sostegno alle manifestazioni di rilievo per la promozione delle eccellenze locali.

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

### **5.1. Alternanza scuola lavoro, orientamento al lavoro e alle professioni**

La diffusione della cultura d'impresa e lo sviluppo di nuove opportunità occupazionali sono perseguite anche promuovendo l'alternanza scuola-lavoro, grazie alla quale i giovani hanno la possibilità di acquisire, oltre alle conoscenze di base trasmesse dalla scuola, competenze più specifiche e spendibili nel mercato del lavoro. Questo modello formativo si concretizza grazie alla collaborazione tra le istituzioni scolastiche e il mondo imprenditoriale, tramite apposite convenzioni per la realizzazione dei tirocini in azienda.



La Camera di Commercio in linea con il Decreto Legislativo 219/2016 di riforma del sistema camerale è impegnata da tempo nel compito di agevolare l'incontro tra il mondo delle imprese ed i giovani studenti favorendo l'alternanza scuola lavoro.

La Camera di Commercio è attiva anche in sinergia con altri soggetti pubblici e privati nell'ottica dello sviluppo dei "network territoriali" con imprese, università, scuole, ITS, poli tecnico professionali, altri enti di formazione, uffici scolastici provinciali, CPI e agenzie del lavoro, enti locali, associazioni imprenditoriali, associazioni sindacali, per favorire la co-progettazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro e tirocini formativi universitari di qualità e per sostenere processi efficaci di transizione scuola/università-lavoro.

In particolare con la Regione Toscana, la Camera proseguirà l'attività di raccordo per l'attuazione del protocollo d'intesa per la "Costituzione di una rete regionale per la formazione, il lavoro e l'apprendimento permanente", con l'obiettivo di sviluppare un'attività integrata in materia di alternanza scuola lavoro, ricerca e analisi relativi ai fabbisogni professionali delle imprese, validazione e certificazione delle competenze, incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Nel 2020 verranno sviluppate specifiche attività relative al placement e all'orientamento in sinergia con le istituzioni universitarie, nell'ottica di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

In tale ottica verrà potenziata la collaborazione con le istituzioni universitarie, che vedranno sviluppata un'offerta formativa più strutturata e più confacente ai bisogni del nostro territorio.

Nel 2020 verrà consolidato anche il rapporto con l'Università di Siena per offrire alle imprese del territorio un'offerta formativa più conforme alle esigenze del mondo economico ed in linea con le figure professionali richieste del mercato del lavoro.

Interventi specifici verranno indirizzati anche alle attività di orientamento, a tal proposito presso la Camera è operativo l'Ufficio/Sportello "Orientamento al lavoro", che ha lo scopo specifico di orientamento al lavoro ed alle professioni, di favorire il raccordo tra la realtà scolastica e il mondo imprenditoriale, di supportare l'incontro domanda-offerta di tirocini, mediante assistenza alle imprese, agli studenti, alle scuole e al mondo universitario.

In linea con l'impegno di contribuire al raccordo del mondo della formazione con la realtà economico-imprenditoriale, la Camera partecipa alle iniziative ed eventi connessi al Career day, organizzato dall'Università degli Studi di Siena, quale occasione di incontro tra il mondo del lavoro e gli studenti dei diversi corsi di studio.

Nel 2020 verranno altresì consolidati i progetti di alternanza scuola lavoro, verranno potenziati i network locali e altresì consolidati i progetti di alternanza scuola lavoro legati alle buone prassi del sistema camerale, tra questi è ricompreso il project work scuola lavoro, giunto alla 28° edizione, che, vede coinvolti gli istituti scolastici in percorsi di alternanza scuola lavoro tramite la realizzazione di progetti in sinergia con il mondo imprenditoriale. Tale iniziativa vede la collaborazione delle associazioni di categoria. La camera proseguirà con l'impegno nel consolidamento delle iniziative di sistema, tra queste si segnalano premio storie di alternanza, alternanza Day, CameraOrienta.



Su tali materie interverrà anche il fondo nazionale di perequazione con uno specifico Progetto Alternanza scuola lavoro, Orientamento al lavoro e placement.

In linea con le suddette attività la Camera porrà sempre attenzione ai bisogni occupazionali delle imprese del territorio anche con riguardo ai livelli di professionalizzazione richiesti dai vari settori economici.

Fondamentale pertanto per l'erogazione di tali servizi sarà l'integrazione con le piattaforme camerali già esistenti (Registro Nazionale dell'Alternanza Scuola Lavoro, EXCELSIOR ed il portale FILO), con l'ottica di addivenire ad un'unica piattaforma di matching fruibile oltre che dalle imprese, dalle scuole, dai giovani e dagli operatori del Sistema Formazione/Istruzione.

Il Registro per l'alternanza scuola lavoro è un ulteriore strumento che consente di rendere immediatamente visibile l'impresa che si è resa disponibile ad ospitare studenti in alternanza. È un registro pubblico direttamente fruibile dalle scuole.

#### Risultati attesi

- ⇒ sviluppo dell'attività di orientamento al lavoro ed alle professioni, in collaborazione con altri soggetti istituzionali ed imprese, favorendo l'incontro domanda – offerta di lavoro;
- ⇒ sostegno alla transizione scuola – lavoro;
- ⇒ sviluppo e consolidamento dei rapporti con le istituzioni scolastiche ed universitarie anche nell'ottica di offrire un'offerta formativa più calibrata alle esigenze del territorio;
- ⇒ sostegno alle PMI del territorio tramite l'erogazione di voucher per imprese che ospitano studenti in percorsi trasversali per l'alternanza e l'orientamento.

## 5.2. La neo-imprenditorialità

Agevolare la nascita di nuove imprese è un obiettivo che da sempre ha visto protagonista la Camera di Commercio. Le finalità perseguite dalla camera sono state fin dall'inizio quelle di fornire servizi a sostegno dell'imprenditorialità tramite orientamento ed informazioni a tutti coloro che si affacciano al mondo imprenditoriale ed hanno bisogno di affinare la loro idea di business e di districarsi tra norme, adempimenti e procedimenti connessi al lavoro in forma autonoma.

L'obiettivo da perseguire anche per l'anno 2020 è quello di sostenere la nascita di imprese, in particolare quelle innovative, nei vari settori economici, in modo da rilanciare la crescita economica ed occupazionale, segnatamente giovanile. Tale priorità vuole favorire il passaggio ad un'economia locale più dinamica, capace di tornare a scommettere sulle sue energie migliori. Il perseguimento di tale obiettivo è agevolato altresì dalle novità normative introdotte in tema di start up, soprattutto in merito alla semplificazione amministrativa, al mercato del lavoro, alle agevolazioni fiscali e al diritto fallimentare.

L'assistenza tecnica specialistica, e l'accompagnamento all'iniziativa economica con la guida agli strumenti di credito disponibili dagli incentivi camerali, a quelli provinciali, regionali e nazionali è un modo per essere da subito vicino agli imprenditori di domani.

Tra le attività della camera in tema di avvio d'impresa sono previsti anche per il 2020 specifici percorsi di formazione e di assistenza specialistica a sostegno della creazione d'impresa ed al suo consolidamento nei primi anni di vita, in collaborazione con l'Azienda Speciale Arezzo Sviluppo.

Risultati attesi

- ⇒ orientare i giovani verso i settori di impresa emergenti;
- ⇒ individuare progetti di impresa meritevoli di sviluppo;
- ⇒ offrire servizi informativi e formativi nella fase di start-up.

### 5.3. Imprenditoria femminile

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

Il Comitato Imprenditoria Femminile è da tempo attivo nella promozione di iniziative rivolte al mondo imprenditoriale al femminile. Si darà continuità pertanto nel territorio senese alle attività di sostegno rivolte alle imprese femminili nella fase di avvio. E' poi consolidata l'iniziativa "Donne in quota", un corso che vuol supportare la presenza delle donne nei consigli di amministrazione di società pubbliche e private in ottemperanza della legge Golfo-Mosca n.120 del 2011.

Il Comitato, partecipa al tavolo per le politiche di genere del Comune di Siena e collabora in modo continuativo con il settore delle Pari Opportunità dell'Amministrazione Provinciale di Siena e con la Consigliera di Parità, nella realizzazione di iniziative di comune interesse per il territorio.

Partecipa altresì, in modo attivo, ad iniziative di altre associazioni del territorio sempre con spirito di collaborazione per rafforzarne la valenza.

Nell'ambito dell'imprenditoria femminile nel corso del 2020 proseguirà lo sviluppo di progetti di cooperazione internazionale legati al superamento delle barriere di genere nelle nuove professioni legate all'Innovation technology.

Anche per il territorio aretino verranno messe a punto alcune linee prioritarie d'intervento in favore delle donne imprenditrici, in modo particolare verrà realizzato un percorso sul digitale puntando l'attenzione sulle strategie di marketing digitale che possono supportare le donne nei contesti lavorativi.

Il Comitato Imprenditoria femminile porterà avanti iniziative in collaborazione con le istituzioni scolastiche, anche nell'ottica di valorizzare le attività produttive del territorio con l'obiettivo di sostenere le nuove generazioni.

Nel 2020 l'obiettivo primario sarà quello di portare avanti il progetto Interreg "Femina", finalizzato a colmare il gap di genere nelle professioni dove prevale l'innovation technology e di pari passo verrà organizzato per il territorio di Arezzo un percorso formativo per donne imprenditrici sui temi della digitalizzazione.

#### Risultati attesi

- ⇒ assicurare pari opportunità nell'avvio di iniziative imprenditoriali;
- ⇒ sostenere l'apporto della componente femminile al sistema imprenditoriale;
- ⇒ realizzare progetti di cooperazione internazionale.

## 6. L'ottimizzazione organizzativa e gestionale

L'obiettivo programmatico che punta all'incremento dell'efficienza gestionale ed organizzativa dell'Ente, in risposta alle attese del sistema economico di riferimento ed alle prescrizioni della normativa, si declina nelle azioni descritte di seguito.

### 6.1 Armonizzazione e convergenza delle procedure

La costituzione della Camera di Commercio Arezzo-Siena ha avviato un processo di convergenza che ha fortemente caratterizzato l'attività del 2019. L'impegno di unificare regolamenti, procedure e prassi amministrative non è di poco conto, in quanto riferito a due organizzazioni che, pur predisposte ad un produttivo dialogo operativo, provengono da una consolidata tradizione di autonomia. Nel percorso intrapreso con decisione, si sono privilegiate le soluzioni più valide ed efficienti. Gli aspetti formali dell'organizzazione e delle procedure sono stati definiti attraverso atti regolamentari e dirigenziali che hanno configurato il nuovo ambiente operativo unitario. Si tratta ora di mettere a regime l'assetto organizzativo disegnato e di armonizzare i procedimenti nel dettaglio. Il Piano della performance declinerà gli obiettivi dell'unificazione a livello dei vari processi.

#### Risultati attesi

- ⇒ portare a regime un'organizzazione unitaria ed efficiente.

### 6.2 Digitalizzazione, dematerializzazione, e government

Il processo di digitalizzazione e di dematerializzazione delle attività amministrative ha profonde conseguenze anche sull'organizzazione interna dell'Ente. Il ciclo ha inizio con l'acquisizione dei documenti e la circolazione tra gli uffici della struttura, ormai completamente dematerializzata attraverso il sistema GEDOC fornito da Infocamere. Nel 2020 la gestione del programma andrà messa a regime con il consolidamento di un organigramma unico per tutto l'Ente. Dovrà essere completata

la riduzione del materiale contenuto nell'archivio di deposito di Arezzo, per motivi legati alla sicurezza. L'operazione ha comportato il ricorso a servizi esterni, per lo stoccaggio del materiale da conservare che non può essere trattenuto presso la sede. La produzione degli atti dell'Ente, inoltre, avviene ormai esclusivamente attraverso la modalità informatica, eliminando la circolazione di materiale cartaceo, nel rispetto della tracciabilità delle procedure e delle norme della conservazione documentale. Ciò comporta la messa a regime per tutto l'Ente dell'utilizzo del programma LWA per la gestione di deliberazioni e determinazioni, adeguando il sistema al definitivo assetto organizzativo. Con il nuovo sistema di contabilità CON 2.0, infine, si completa l'automazione del ciclo attivo e passivo dell'Ente. Non vengono più prodotti in forma cartacea, oltre a mandati, reversali e fatture, anche gli atti relativi all'approvvigionamento dei beni e servizi necessari all'attività dell'Ente.

#### Risultati attesi

- ⇒ progredire nel percorso di dematerializzazione e digitalizzazione dei processi amministrativi;
- ⇒ informatizzare l'intero ciclo di vita dei documenti amministrativi dalla creazione/acquisizione alla conservazione.

### **6.3. Capitale umano, ciclo della performance, monitoraggio**

Il personale costituisce il principale patrimonio dell'Ente, anche in vista dell'assolvimento dei nuovi compiti che la riforma assegna alle Camere di Commercio. Ai fini della valorizzazione di tale risorsa primaria sarà data continuità ad un programma di formazione permanente che privilegerà le iniziative messe a disposizione dal sistema camerale.

Si proseguirà inoltre nell'attività di promozione del benessere organizzativo, in stretto collegamento con le proposte elaborate dal CUG (Comitato Unico di Garanzia) ricostituito in forma unificata. A tale scopo l'Ente metterà a disposizione un pacchetto di risorse dedicate al welfare integrativo.

Il ciclo della performance di cui al D.L. 150/2009 e s.m.i. rappresenta il caposaldo di tutto il processo di programmazione e controllo dell'attività dell'Ente. Attraverso di esso possono essere stimolati e verificati i comportamenti della struttura, da porre in linea con i valori e gli obiettivi strategici dell'Ente, orientando la prassi dell'organizzazione al miglioramento continuo. La strumentazione afferente al piano della performance opera in una logica di accountability, rivolta ad instaurare un rapporto trasparente con i portatori di interessi presenti nel territorio. Il 2020 rappresenta l'anno della svolta operativa in cui entrerà a regime la nuova pianificazione e si procederà alla valutazione dei risultati secondo la metodologia approvata dall'Ente unificato.

La verifica e misurazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione dell'Ente si avvale anche di altri strumenti. Si tratta in primo luogo del controllo di gestione interno che analizza il contributo fornito dalle singole aree ai risultati conseguiti dall'Ente, che è stato reimpostato sulla base dell'accorpamento. E' poi essenziale la partecipazione al progetto nazionale che permette di produrre dati di benchmark in relazione all'esecuzione dei singoli processi, oltre che di individuare i

costi standard degli stessi. I sistemi contabili e gestionali dovranno essere funzionali alla produzione di tali dati.

#### Risultati attesi

- ⇒ valorizzazione del personale interno ed incremento del benessere organizzativo;
- ⇒ ottimizzazione del ciclo della performance in ottica di miglioramento e rendicontazione;
- ⇒ monitoraggio dell'attività in un contesto di benchmark nazionale.

#### **6.4. Comunicazione – Trasparenza - anticorruzione**

E' prevista la puntuale esecuzione degli adempimenti stabiliti da:

- L. 190/2012 e s.m.i. sull'anticorruzione;
- D.Lgs. 33/2013 sugli obblighi della trasparenza, così come modificati dal D.Lgs. 97/2016 (che ha introdotto importanti 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).

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

Verrà poi curata la comunicazione istituzionale attraverso il rapporto con le emittenti televisive ed i siti web di informazione più seguiti nel territorio. Particolare attenzione sarà riservata alla presenza dell'Ente sui social, che nella fase attuale costituiscono il veicolo emergente.

Si darà continuità, integrando l'attività in ottica allargata all'area vasta, alla realizzazione degli osservatori economici dell'Ente. Il patrimonio informativo posseduto circa la struttura imprenditoriale, l'export, l'evoluzione congiunturale, la domanda di lavoro delle imprese, rappresenta un elemento da valorizzare, far conoscere e porre a base delle politiche dell'Ente.

#### Risultati attesi

- ⇒ minimizzare i rischi legati ai fenomeni corruttivi;
- ⇒ implementare il livello di trasparenza dell'Ente;
- ⇒ far conoscere le iniziative promosse e rimarcare la presenza dell'Ente nel territorio;
- ⇒ valorizzare gli osservatori economici prodotti dall'Ente.

#### **6.5. Efficienza gestionale**

Le due camere di Arezzo e di Siena hanno intrapreso negli anni passati, anticipando ed ampliando gli input provenienti dalla normativa riguardante il contenimento della spesa pubblica, una fruttuosa politica di riduzione degli oneri di struttura. I risparmi conseguiti sono stati particolarmente rilevanti e nel periodo dal 2012 al 2017 ammontano per il settore del funzionamento a circa 1,27 milioni di euro di cui 820.000 generati nella Provincia di Arezzo e circa 420.000 in quella di Siena. Nel 2018 la spesa è stata ridotta di ulteriori € 180.000. A questo si aggiunge una riduzione degli organici che ha portato a significativi risparmi sulle spese di personale quantificati in complesso nel periodo considerato ad oltre € 600.000. Si è pertanto prodotto uno sforzo intenso di razionalizzazione che si presta in prima istanza ad un'azione di mantenimento, anche se non si escludono ulteriori miglioramenti dell'incidenza delle spese di struttura. Nel 2020 risulta alla portata dell'Ente una ulteriore diminuzione degli oneri complessivi di personale e funzionamento, seppure di dimensioni contenute. Risulterà molto utile in questo contesto l'armonizzazione dei contratti di servizio e la scelta delle opzioni più vantaggiose.

Un elemento da rafforzare è rappresentato dall'ottima capacità di riscossione del diritto annuale da parte delle due precedenti camere, che andrà consolidata nell'Ente unificato. Tale risultato, che è stato documentato dai progetti di benchmark di livello regionale e può essere verificato attraverso la specifica banca dati gestita da Infocamere si fonda su alcuni punti di forza. Si tratta in primo luogo della cura del rapporto con i contribuenti ed i consulenti che si occupano dei pagamenti, della corretta e tempestiva informazione fornita agli interessati sia in forma istituzionale che diretta, dell'accuratezza con la quale vengono preparate le emissioni dei ruoli. Inoltre, nel periodo più recente, insieme all'informativa resa al fine di usufruire del ravvedimento operoso, si è proceduto a concordare ove possibile l'elevazione di verbali di accertamento, in caso di omessi o tardati versamenti, nella fase precedente la messa a ruolo.

Altro aspetto significativo è costituito dalla razionalizzazione del pacchetto delle società partecipate. Le due camere, anche applicando con puntualità le più recenti norme ed in particolare la legge 124/2015 ed il D.Lgs. 175/2016, hanno messo in atto una profonda revisione delle proprie partecipazioni societarie. Nel passato triennio sono state dismesse le quote relative ad iniziative non strettamente necessarie capaci di produrre plusvalenze e si sono eliminate molte partecipazioni non strategiche. Dovranno essere pertanto completati i procedimenti di dismissione intrapresi e si dovrà continuare il monitoraggio dell'andamento delle società partecipate, segnatamente di quelle collegate e controllate.

#### Risultati attesi

- ⇒ presidiare il rapporto tra spese di struttura e proventi in direzione del miglioramento;
- ⇒ consolidare la capacità di riscossione del diritto annuale in relazione al contesto regionale e nazionale;
- ⇒ proseguire nel percorso di razionalizzazione delle società partecipate.

#### **6.6. Miglioramento dei livelli di servizio**

Si procederà nel rispetto e nell'implementazione della Carta dei Servizi, che costituisce uno specifico impegno nei confronti degli stakeholder. Saranno continuate le rilevazioni di customer satisfaction presso gli utilizzatori dei servizi di sportello.

Sarà presidiato il rispetto del termine di trenta giorni per il pagamento dei fornitori che i due Enti hanno già ampiamente consolidato oltre gli obblighi di legge realizzando consistenti miglioramenti. Si tratta di un'attenzione dovuta da un'istituzione preposta allo sviluppo dell'economia territoriale ed all'ottimizzazione delle condizioni di operatività del sistema delle imprese.

Si procederà all'estensione a tutte le funzioni dell'Ente della certificazione di qualità ai sensi della normativa ISO 9001:2015, che ha trovato proficua applicazione nella sede di Arezzo.

#### Risultati attesi

- ⇒ migliorare il rapporto con l'utenza ed il grado di soddisfazione della stessa;
- ⇒ assicurare un corretto ciclo di riscossione ai propri fornitori;
- ⇒ certificare le procedure dell'Ente.

### **6.7. Sviluppo delle collaborazioni istituzionali**

L'Ente ha maturato una consolidata attitudine ad operare in una logica sistemica. Ciò vale anzitutto in relazione alla rete delle Camere di Commercio su scala nazionale e regionale, che costituisce un punto di riferimento imprescindibile ai fini della definizione delle proprie politiche di intervento e del miglioramento del proprio flusso operativo. Lo stile di governance sul territorio è poi attento al rapporto ed alla convergenza su obiettivi condivisi con i principali interlocutori istituzionali e del mondo economico. Il risvolto pratico di tale impostazione è rappresentato dalla partecipazione a numerosi progetti in partnership con soggetti che vanno dall'ambito comunitario a quello più strettamente locale. Si conferma pertanto l'indirizzo della massima adesione, compatibilmente con le potenzialità della struttura interna, a progetti proposti in ambito comunitario, nazionale, regionale e locale, che siano capaci di portare valore aggiunto al territorio. Una particolare attenzione sarà riservata alle iniziative proposte nell'ambito del sistema camerale, anche al fine di dare continuità ad alcuni filoni di attività inerenti la digitalizzazione, l'alternanza scuola-lavoro, l'internazionalizzazione, lo start-up d'impresa che sono stati oggetto di progettualità significative nel periodo più recente. L'adesione alle partnership in argomento, oltre a produrre risultati positivi per il territorio, può convogliare risorse esterne sullo stesso ed affinare le competenze del personale interno dedicato.

#### Risultati attesi

- ⇒ inserimento dell'attività dell'Ente in una dimensione di programmazione più ampia e condivisa;
- ⇒ accrescimento delle risorse disponibili per lo sviluppo del territorio;
- ⇒ allargamento delle competenze del personale dedicato.



## DIRETTRICI DI INTERVENTO PER L'AZIENDA SPECIALE AREZZO SVILUPPO

Dovrà essere consolidato l'assetto della governance, quale espressione della dimensione territoriale dell'Ente. L'Azienda è chiamata a verificare la propria mission e rilanciarla rispetto al mutato contesto di riferimento. Sarà pertanto necessario un lavoro di riposizionamento che terrà conto anche delle possibili sinergie da mettere in atto con la società PromoSiena srl in alcune specifiche azioni. Le direttrici di intervento che seguono, modellate sulle competenze consolidate dell'Azienda, si inseriscono comunque nella cornice delineata dall'accorpamento, che potrà offrire maggiori spazi operativi.

L'Azienda è coinvolta negli obiettivi di incremento dell'efficienza propri dell'Ente. In tale ottica saranno privilegiati i programmi in grado di produrre redditività e saranno valorizzate le attività di supporto alle funzioni camerali che producono risparmi sulle spese di struttura insieme al concorso documentato all'ottenimento di risorse esterne a valere su progetti nazionali e comunitari.

### 1. Formazione imprenditoriale e professionale compresa nelle Aree di competenza primaria della CCIAA.

L'Azienda, in quanto agenzia formativa accreditata dalla Regione Toscana, erogherà la formazione prevista per i soggetti da abilitare all'attività di agenti e rappresentanti ed agenti di affari in mediazione. Sarà verificata la possibilità di estendere l'attività all'area senese.

L'Azienda è capofila del progetto "@pprendo: percorsi per apprendisti 3.0" in materia di apprendistato professionalizzante, in partnership con le agenzie formative delle principali organizzazioni di categoria e sindacali della provincia di Arezzo. E' previsto nel triennio il coinvolgimento di oltre 2.000 soggetti da orientare e formare che determinerà flussi economici significativi. Nel 2020 le attività formative inerenti il progetto continueranno a pieno regime. I compiti dell'Azienda si riferiscono al coordinamento, ad alcune attività di orientamento, alla rendicontazione.

### 2. Formazione in convenzione ed a libero mercato.

Sarà proseguita l'attività in collaborazione con l'ordine dei giornalisti per l'organizzazione di seminari di aggiornamento in favore degli iscritti. Verrà organizzato un percorso formativo articolato in 3-4 incontri, da proporre anche all'area senese.

Si realizzerà il completamento della formazione sul diritto fallimentare rivolta agli ordini professionali degli avvocati, commercialisti, esperti contabili, consulenti del lavoro.

Saranno organizzati corsi di aggiornamento rivolti ai soggetti abilitati alla mediazione per la conciliazione civile e commerciale.

### 3. Servizi per le filiere distrettuali.

Sarà gestito il laboratorio di analisi chimiche con particolare specializzazione per i prodotti dell'oreficeria.

Si punterà a sviluppare l'offerta di certificazione dei prodotti di oreficeria, anche attraverso l'adeguamento delle procedure interne alla normativa della qualità.

Si realizzeranno analisi ed attività certificativa per conto dello Stato, di altri Enti pubblici e privati, anche ai sensi della normativa che regola il settore dei metalli preziosi e degli accordi internazionali, tra cui rientra la Convenzione di Vienna.

Nel 2020 è previsto il completamento dell'integrazione tra i laboratori operanti all'interno del sistema camerale. Al momento in cui tale progetto verrà a compimento, si procederà al conferimento del ramo di azienda alla nuova struttura nazionale.

### 4. Attività ai sensi dell'articolo 2, comma 5, della legge 580/93.

All'interno di tale linea operativa la Camera di Commercio attribuisce all'Azienda Speciale:

- la realizzazione di iniziative funzionali al perseguimento delle proprie finalità istituzionali e del proprio programma di attività assegnando alla stessa le risorse finanziarie e strumentali necessarie;
- il coinvolgimento con il proprio bagaglio di esperienze nella realizzazione dei progetti inerenti l'internazionalizzazione delle PMI, l'Alternanza Scuola-Lavoro e l'orientamento, la digitalizzazione delle PMI, lo start-up di impresa, curando in particolare gli aspetti inerenti la formazione.

Detta collaborazione si declina lungo le seguenti linee direttive che costituiscono indirizzi per la programmazione 2020 di Arezzo Sviluppo:

- le attività di supporto svolte dall'Azienda Speciale riguardano procedimenti operativi standardizzati, svolti anche con l'utilizzo di applicativi informatici per l'inserimento di dati già predisposti ed il supporto ad attività operative non strategiche di natura amministrativa;
- restano, comunque, in capo alla Camera di Commercio: le direttive in ordine all'organizzazione delle attività svolte, l'individuazione e definizione di modifiche ed innovazioni procedurali; l'esercizio della discrezionalità amministrativa e tecnica nell'ambito dei procedimenti; esame, elaborazione, valutazione, verifica, riscontro e monitoraggio di dati e procedimenti; organizzazione e coordinamento delle attività di supporto;
- l'Azienda è tenuta ad adottare le opportune misure per garantire la riservatezza dei dati.



Gli ambiti di intervento principali, che potranno essere precisati e modificati anche in relazione ai tempi di attuazione, sono individuati come segue.

#### Attività Promozionale

Collaborazione ai progetti approvati all'interno degli ambiti prioritari del sistema camerale ed a quelli finanziati dal fondo nazionale di perequazione gestiti dal servizio promozione.

Collaborazione per la realizzazione di eventi di incoming, il sostegno formativo ed informativo alle imprese in preparazione all'internazionalizzazione, la diffusione sul territorio delle iniziative dell'ICE, della Regione Toscana e del sistema camerale.

Supporto alle iniziative di sostegno alla creazione di impresa, ai progetti territoriali di orientamento e placement e ad eventuali progetti speciali.

#### Digitalizzazione e Servizi alle imprese

Verifiche di back office su deposito dei bilanci e altre pratiche telematiche di deposito ed iscrizione al Registro Imprese.

Rilascio di prodotti e servizi al pubblico quali ad esempio Smart Card, CNS, Spid.

Collaborazione progetto E-Government.

Collaborazione per attività istruttorie del Servizio Polifunzionale quali ad esempio commercio estero, procedure d'ufficio, sanzioni, vidimazioni.