

# Relazione Previsionale e Programmatica 2016



Camera di Commercio  
Modena



<b>Relazione Previsionale e Programmatica 2016 .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMESSA .....</b>	<b>3</b>
La riforma della Pubblica Amministrazione .....	3
Il piano della <i>performance</i> 2016 - 2018 .....	5
Il programma pluriennale 2014 - 2018 .....	6
La relazione previsionale e programmatica 2016.....	6
<b>AGGIORNAMENTO QUADRO DI RIFERIMENTO ESTERNO .....</b>	<b>7</b>
Il contesto economico .....	7
Contesto giuridico-normativo .....	26
Relazioni istituzionali – accordi, convenzioni, protocolli .....	37
<b>AGGIORNAMENTO DEL CONTESTO INTERNO .....</b>	<b>40</b>
Struttura Organizzativa .....	40
Politiche in materia di acquisizione e sviluppo delle risorse umane ....	42
Le infrastrutture e le risorse tecnologiche .....	45
Salute finanziaria.....	47
Analisi strutturali di bilancio .....	50
<b>VALUTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DI OBIETTIVI E PROGRAMMI PLURIENNALI .....</b>	<b>64</b>
<b>INIZIATIVE PREVISTE PER L'ESERCIZIO 2016 NELL'AMBITO DEGLI OBIETTIVI E PROGRAMMI DI INTERVENTO ANNUALI .....</b>	<b>71</b>
<b>COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE .....</b>	<b>74</b>
101 – Informazione Economica e Previsionale .....	74
301 - Internazionalizzazione .....	76
401 – Innovazione e Trasferimento tecnologico.....	78
402 – Orientamento al lavoro / Occupazione.....	80
501 – Finanza e Credito .....	81
<b>COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO .....</b>	<b>82</b>
600 – Infrastrutture .....	82
601 – Marketing Territoriale .....	83
602 – Valorizzazione produzioni tipiche .....	84
701 – Vigilanza e tutela del mercato .....	85
702 – Giustizia.....	87
<b>COMPETITIVITA' DELL'ENTE .....</b>	<b>88</b>
801 – Semplificazione e Servizi alle Imprese.....	88
802 – Efficacia ed efficienza dei processi .....	90
803 – Trasparenza .....	92

## PREMESSA

### La riforma della Pubblica Amministrazione

Il sistema camerale, come e molto più delle altre pubbliche amministrazioni, è al centro di un importante processo di riforma.

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 sia nel ridurre la spesa pubblica tagliando significativamente i "costi della politica", sia 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 profondamente 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.

Il 4 agosto 2015 il Parlamento ha definitivamente approvato la riforma della pubblica amministrazione, 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 di attuazione da adottarsi entro 12 mesi dalla data di entrata in vigore della legge.

A segnare profondamente il Sistema delle Camere di Commercio era stato il Decreto Legge 4 giugno 2014, n. 90 "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", convertito nella L. 11 agosto 2014, n. 114, che all'art. 28 ha sancito che l'importo del diritto annuale a carico delle imprese, come determinato per l'anno 2014, è ridotto, per l'anno 2015, del 35 per cento, per l'anno 2016, del 40 per cento e, a decorrere dall'anno 2017, del 50 per cento, ed inoltre la ridefinizione, in capo al Ministero dello sviluppo economico, di tariffe e diritti sulla base dei costi standard, con relativa attuazione senza nuovi e maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

Nel maggio del 2013 lo stesso sistema camerale, anche alla luce della volontà di autoriforma evidenziatasi ai vari livelli decisionali, definì un sistema di monitoraggio e misurazione dei processi e dei servizi (in particolare di contabilizzazione puntuale dei relativi costi e degli output prodotti, con lo scopo di valutare l'efficacia e l'efficienza degli stessi), in grado di, insieme con gli indicatori Pareto di struttura ed economico-patrimoniali già in essere,:

- fornire a ciascuna Camera ed al sistema camerale nel suo complesso tutti gli elementi utili alla definizione delle aree di ottimizzazione e di razionalizzazione dei costi (costi standard);
- consentire la puntuale rilevazione degli indici in grado di verificare la capacità di ciascun Ente e del sistema nel suo complesso di garantire, insieme, il raggiungimento della *mission* e l'equilibrio economico-finanziario;
- supportare il percorso di definizione degli standard di servizio a livello camerale e nazionale;
- rilevare le dinamiche gestionali (costi, volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi) in ottica di associazione a livello "sovra" camerale delle funzioni guidando i percorsi di riorganizzazione sulla base di parametri anche di natura economica.

Nel corso del 2014 detto sistema di monitoraggio, integrato con la rilevazione dei ricavi e ulteriormente consolidato dalla rilevazione puntuale effettuata dalle Camere di Commercio e dalle relative Aziende Speciali dei costi degli anni precedenti, ha potuto così determinare una metodologia per la definizione dei costi standard di ciascuno dei processi gestiti e dei servizi erogati in ambito camerale.

Ulteriormente messa a punto nel 2015, alla luce della specifica esigenza di revisione delle tariffe e dei diritti di segreteria sulla base di costi standard, questa metodologia ha rappresentato un'efficace sintesi tra i criteri di determinazione dei costi standard definiti dal sistema camerale e la metodologia elaborata dal SOSE per i fabbisogni standard degli enti locali, pur nella diversità delle finalità perseguite, mediante la valorizzazione del grado di copertura del costo standard con gli attuali ricavi ed in particolare:

a) la quota coperta dall'attuale diritto di segreteria oggi associato al prodotto "tipo" e quella derivante dagli altri proventi generati da contributi, proventi commerciali ed altri rimborsi

b) il fabbisogno residuo, da coprire mediante l'incremento dei diritti e delle tariffe attuali.

## **Il piano della *performance* 2016 - 2018**

Con il Piano della *performance*, strumento programmatico triennale aggiornato annualmente, si dà avvio al Ciclo di gestione della *performance* del 2016 (art. 4 del D. Lgs. 150/09). Vi sono esplicitati, in coerenza con le risorse assegnate, gli obiettivi, gli indicatori e i target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*. La Relazione Previsionale e Programmatica (art. 4 del DPR 254/05) ne costituisce la prima articolazione, in quanto definisce il livello strategico dell'albero della *performance*.

## **Il programma pluriennale 2014 - 2018**

Il programma pluriennale 2014-2018, approvato con deliberazione di Consiglio del 31.10.2013, ha definito le priorità strategiche su cui i nuovi Organi istituzionali della Camera di Commercio di Modena intendono focalizzare l'azione politica negli anni del proprio mandato.

## **La relazione previsionale e programmatica 2016**

La relazione previsionale e programmatica, derivando direttamente dal documento di programmazione pluriennale approvato dal Consiglio camerale, di cui coniuga la visione di medio-lungo termine con una visione di breve termine (l'esercizio annuale che si sta pianificando), ne fa proprio il quadro di riferimento da cui originavano quei contenuti, dettagliandone in particolare gli elementi di più immediata realizzazione/influenza, stante quanto già esplicitato sopra. L'analisi del contesto esterno infatti - formulata secondo un'ottica economico-sociale, giuridico-normativo e delle relazioni istituzionali in atto - ha lo scopo di garantire la coerenza delle strategie ai bisogni e alle attese dei portatori di interesse, ma anche e soprattutto ai vincoli posti dalla normativa in essere o in fase di discussione. L'analisi del contesto interno risponde alla necessità di rendere coerenti le strategie, gli obiettivi e i programmi operativi, alle risorse di cui si dispone: organizzative, umane, strumentali ed economiche, ferma restando l'estrema incertezza derivante da quelli che saranno i contenuti del decreto legislativo di attuazione della Legge di riforma della P.A. di cui si è detto nel primo paragrafo di questa premessa.

A queste analisi di contesto farà diretto riferimento anche il Piano della *Performance* 2016-2018.

## AGGIORNAMENTO QUADRO DI RIFERIMENTO ESTERNO

### Il contesto economico

Lo scenario internazionale continua a essere caratterizzato dal rallentamento delle economie emergenti, a cui si contrappone la solidità del ciclo statunitense. Nell'area euro, l'evoluzione ciclica nel secondo trimestre 2015 è apparsa differenziata tra i principali paesi: più positiva in Spagna meno dinamica in Germania, stagnante in Francia. In questo quadro, l'economia italiana si sta rafforzando e anche le previsioni a breve indicano una evoluzione positiva; nella manifattura e nei servizi proseguono i segnali di ripresa mentre anche gli andamenti dei consumi e del mercato del lavoro appaiono favorevoli. L'evoluzione dei prezzi rimane ancora moderata. Il quadro macroeconomico risulta comunque influenzato dal rallentamento del commercio mondiale. Queste in estrema sintesi le considerazioni pubblicate dall'Istat nella più recente Nota mensile sull'andamento dell'economia italiana del settembre 2015.

A luglio il settore dell'industria manifatturiera ha registrato un ulteriore impulso positivo, con un incremento congiunturale della produzione dell'1,1% e del fatturato pari all'1,4%. I primi sette mesi dell'anno sono stati caratterizzati da una forte vivacità dell'interscambio commerciale con l'estero.

A settembre il clima di fiducia delle imprese manifatturiere è tornato a crescere, segnando il valore più elevato degli ultimi mesi; in particolare sono migliorati i giudizi sugli ordini. Alla crescita dei consumi registrata nel secondo trimestre 2015 ha fatto seguito in luglio il miglioramento del volume delle vendite al dettaglio (+0,4%). Nel terzo trimestre le inchieste sulla fiducia dei consumatori hanno presentato un andamento positivo.

L'occupazione ha continuato a espandersi anche ad agosto (+0,3% rispetto al mese precedente) in linea con la tendenza registrata da inizio anno. L'incremento dell'occupazione si è riflesso nel miglioramento del tasso di disoccupazione sceso all'11,9%.

## **Il contesto economico regionale**

Una promettente inversione di tendenza emerge dai dati più recenti pubblicati nel report di Unioncamere Emilia-Romagna sull'indagine congiunturale del secondo trimestre 2015, realizzata in collaborazione con Confindustria Emilia-Romagna e Intesa Sanpaolo. Dopo una pesante e perdurante recessione si notano chiari segnali di risveglio, che potrebbero preludere a una fase di crescita duratura. L'Emilia-Romagna mostra un differenziale positivo rispetto al resto del Paese di qualche punto decimale: questo consentirà di crescere dell'1% nell'anno in corso, stima che potrebbe anche essere rivista al rialzo. Sarà ancora il comparto manifatturiero a trainare l'economia regionale nel prossimo biennio: in base alle previsioni nel 2015 la crescita dell'industria sarà di poco inferiore al 2%, nel 2016 sfiorerà il 3%.

Nel secondo trimestre 2015 la produzione in volume delle piccole e medie imprese dell'industria manifatturiera dell'Emilia-Romagna è cresciuta del 2,3% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, consolidando l'inversione di tendenza registrata nel primo trimestre. L'aumento è ben superiore a quello dell'Italia (+0,5%).

L'andamento settoriale non è apparso uniforme, con attività già fuori dalla recessione e altre che continuano a non vedere spiragli di luce. In questo senso, le industrie della moda (-0,8%) assieme all'eterogeneo gruppo delle "altre imprese" (-0,1%), che include, tra le altre, chimica, carta-stampa-editoria e lavorazione dei minerali non metalliferi. L'aumento produttivo più



sostenuto ha riguardato ancora l'industria meccanica, elettrica e dei mezzi di trasporto (+5,8%). Il 2015 è ancora un anno difficile per le costruzioni, tuttavia una boccata di ossigeno è attesa per il 2016.

Il fatturato ha ricalcato quanto registrato per la produzione. Nel secondo trimestre 2015 è stata registrata una crescita del 2,3% rispetto all'analogo periodo del 2014, in accelerazione rispetto all'incremento dell'1,7% dei primi tre mesi. Dello stesso tenore è la domanda, che è nuovamente in salita (+1,4%).

Il commercio con l'estero costituisce ancora il principale fattore di crescita delle nostre imprese. Secondo i dati dell'Istat, nei primi sei mesi dell'anno le esportazioni regionali sono aumentate del 4,4%. L'Emilia-Romagna si conferma la terza regione esportatrice, con una quota del 13,3% sul totale export nazionale.

Per quanto concerne l'occupazione, l'indagine Istat sulle forze di lavoro ha registrato un andamento espansivo. Nel secondo trimestre del 2015 è stata annotata una crescita del 6,6% rispetto all'analogo periodo del 2014, che è equivalsa a circa 33.000 addetti.

## **Il contesto economico provinciale**

La situazione economica della provincia di Modena si inserisce nel contesto regionale e ne ricalca a grandi linee il trend, con qualche distinguo. Se la produzione dell'industria manifatturiera stenta a invertire la tendenza negativa, si registra tuttavia un netto incremento delle esportazioni che nel periodo aprile-giugno 2015 hanno toccato il record trimestrale dal 2008, anno di inizio della recessione. Il numero di imprese presenti nel Registro della Camera di Commercio è in aumento, e anche il saldo iscritte-cessate del secondo trimestre 2015 è ampiamente positivo e tocca un valore che non si registrava dal 2012. Sono in calo i fallimenti, le liquidazioni

volontarie e gli scioglimenti di imprese, anche se aumentano le aperture di procedure concorsuali. Questi dati testimoniano la tenuta del sistema imprenditoriale, che pare ulteriormente rafforzarsi vista la tendenza all'incremento delle società e al contemporaneo calo delle ditte individuali.

### Indagine sull'andamento congiunturale dell'industria manifatturiera

L'indagine congiunturale sulla manifattura modenese realizzata dalla Camera di Commercio in collaborazione con Cna e Confindustria provinciali su un campione di imprese della provincia indica, nell'ultima rilevazione effettuata, un trend produttivo in lieve calo mentre rimangono in espansione i mercati internazionali.

Nel trimestre aprile-giugno 2015 l'industria manifatturiera della provincia di Modena ha evidenziato infatti una leggera flessione della produzione rispetto allo stesso periodo del 2014: -0,9%. Se il confronto viene attuato con il trimestre precedente, il primo dell'anno, emerge tuttavia un netto aumento, +10,4%, che lascia ben sperare per l'evoluzione futura.

Il fatturato ha riportato un incremento del +2% su base tendenziale, ovvero rispetto al corrispondente trimestre dello scorso anno. La domanda dal mercato interno è rimasta pressoché stazionaria (+0,2%) mentre quella dal mercato estero ha mostrato una crescita promettente: +8,3%.

Permane quindi, come nei trimestri precedenti, una situazione più favorevole per le imprese esportatrici rispetto a quelle che si rivolgono esclusivamente al mercato interno. La quota di export sul totale fatturato si avvicina al 40% in media, ma per alcuni settori è sensibilmente più elevata.

L'indagine pone agli imprenditori anche quesiti qualitativi sulle prospettive a breve termine. Per quanto concerne la produzione è diminuita la quota percentuale di risposte orientate all'aumento, passando dal 33% del primo

trimestre dell'anno al 6,5% del secondo. Il 79% degli intervistati si attende stabilità e il 14,5% prospetta una flessione.

L'occupazione nel trimestre è apparsa pressoché stabile nelle imprese in campione che hanno risposto al sondaggio: -0,1%. Le previsioni degli imprenditori indicano una prosecuzione di tale tendenza con ben il 94% degli intervistati che non prospetta variazioni di organico. La tenuta dell'occupazione appare un segnale positivo, che può essere interpretato anche come indice di fiducia sull'evoluzione futura del livello produttivo.

I livelli degli ordini interni presenti in portafoglio sono giudicati "normali" rispetto alle abituali condizioni di operatività dell'impresa dal 53,4% delle aziende intervistate. Una quota del 41,6% degli intervistati li ritiene tuttavia "bassi". Capovolto è il risultato relativo agli ordini dai mercati esteri, considerati "alti" nel 46,2% delle risposte e "normali" nel 43,9% dei casi.

I giudizi sulle scorte a magazzino denotano stazionarietà per la stragrande maggioranza degli intervistati (73%). Soltanto il 10,9% le indica in aumento, mentre il 16,1% le giudica in diminuzione.

Considerando l'andamento dei singoli settori di attività, nel secondo trimestre 2015 l'industria alimentare ha mantenuto una produzione pressoché stabile: +0,6% rispetto allo stesso trimestre 2014. Il fatturato tuttavia è diminuito del -1,5% ed anche gli ordinativi sono risultati in flessione (-4,6% dal mercato interno e -2,8% dall'estero).

Il comparto della maglieria pare essersi risollevato dai pesanti cali del primo trimestre, riportando nel secondo un incremento produttivo del +2,3% e stabilità del fatturato (+0,2%). Il mercato nazionale rimane comunque depresso (-9,4% gli ordini) mentre quello estero è in leggera crescita (+1,6%).

Anche il settore delle confezioni di abbigliamento presenta indicatori in positivo: +5,4% la produzione e +6,7% il fatturato, sempre nel secondo trimestre 2015 rispetto allo stesso trimestre del 2014. Particolarmente dinamico risulta il mercato estero, mentre ancora in calo quello interno.

Prosegue la contrazione della produzione del settore ceramico (-8,8%) mentre il fatturato resta in positivo, +2,7%. Anche in questo caso il mercato interno è in crisi (-5,9%) e quello estero continua a tirare +13,6%. Il settore è tra quelli che hanno una quota di export sul fatturato superiore alla media: 54,4%.

Il biomedicale presenta una produzione in lieve flessione (-1,2%) e un fatturato in aumento (+6%). Sostenuta appare la domanda nella sua componente interna (+19,7% gli ordini); più debole la componente estera (-8,9%). Il settore esporta oltre il 70% del fatturato.

Il settore prodotti in metallo e lavorazioni meccaniche registra una variazione di produzione del +2% mentre il fatturato riporta un calo del -1,1%; in lieve aumento gli ordini interni +0,8%, mentre si contraggono del -3,6% quelli provenienti dai mercati internazionali.

Volge in positivo, dopo un 2014 di incertezza, la situazione del settore macchine e apparecchi meccanici, dove la produzione è aumentata del +3,4% e il fatturato del +6,1%. Gli ordini sia interni che esteri sono in promettente espansione: rispettivamente +7,8% e +11,5%. La quota di fatturato esportata è aumentata fino al 58,4%.

Ottimo anche il trend del settore macchine e apparecchiature elettriche e elettroniche, che evidenzia crescita su tutti i fronti: +6,6% la produzione, +10,7% il fatturato, +6,6% gli ordini interni e +14% quelli esteri.

Il comparto che produce mezzi di trasporto e il relativo indotto evidenzia un incremento produttivo dell'1,8% ma una caduta del fatturato del -15,5%. La quota di fatturato derivante dalle esportazioni è del 52,8%.

Anche questa rilevazione sul secondo trimestre dell'anno conferma il trend in atto ormai da tempo: sono i mercati internazionali a trainare la produzione dell'industria manifatturiera e di questo beneficiano soprattutto le imprese che hanno saputo crearsi degli sbocchi commerciali all'estero. La tendenza proseguirà fino a quando una vera ripresa dei consumi nazionali porterà anche ad una espansione del mercato domestico.

### Interscambio commerciale con l'estero

L'elaborazione del Centro Studi e Statistica della Camera di Commercio di Modena dei dati Istat sull'interscambio con l'estero mostra un netto incremento delle esportazioni modenesi. Infatti il totale export provinciale del secondo trimestre 2015 è pari a 3.099 milioni di euro, valore più alto del picco pari a 2.949 milioni raggiunto nel secondo trimestre 2008, prima delle ripetute crisi che hanno interessato l'economia italiana. L'incremento rispetto al trimestre precedente risulta quindi del +8,1%, mentre l'aumento tendenziale trimestrale è pari a +5,3%.

A causa del rallentamento avutosi nel primo trimestre, il confronto del totale semestrale risulta meno brillante, con un incremento tendenziale pari al 3,7%, mentre il dato regionale raggiunge il +4,4% e quello nazionale il +5,0%.

Il confronto con le altre province della regione, mostra Modena al quinto posto per incremento semestrale (+3,7%), mentre la crescita maggiore è data da Forlì-Cesena (+7,8%), seguita da Ferrara (+7,2%) e da Bologna (+7,0%). Solamente due province hanno andamento negativo: Rimini (-2,7%) e Piacenza (-0,7%). Modena rimane comunque seconda dopo Bologna per quantitativo assoluto di export, con più di un quinto dell'export regionale (21,7%).

Continua anche nel semestre l'exploit positivo del settore biomedicale, che, rispetto al 2014, aumenta del 43,3%; altri settori positivi sono i mezzi di trasporto (+8,9%), il ceramico (+8,1%) e l'agroalimentare (+7,6%). In lieve calo il tessile abbigliamento (-0,5%) e le macchine e apparecchi meccanici (-0,4%), mentre pesante è la perdita dei trattori (-20,0%).

Continua la stagnazione dell'export verso l'Unione Europea a 15 paesi che non registra alcuna variazione, mentre più performanti sono i 13 paesi entrati per ultimi nella UE (+5,7%). D'altro canto vi sono notevoli aperture verso nuovi mercati quali il Canada (+38,0%), l'Africa Centro Sud (+25,2%) e l'Asia (+14,8%), mentre aree più vicine come l'Africa del Nord (-14,0%), i paesi europei non appartenenti alla UE (-11,3%) e il Medio Oriente (-6,4%) rallentano sensibilmente anche a causa di avvenimenti geopolitici.

Tra i primi dieci paesi di sbocco per l'export modenese spiccano gli Stati Uniti, che ormai da soli assorbono il 15,8% dell'export totale e, nel primo semestre del 2015, aumentano ulteriormente del 21,7%. Il Giappone risale velocemente la classifica con incrementi pari al 49,5% e buono risulta il trend dei Paesi Bassi (+16,7%). Non vanno ugualmente bene invece i mercati tradizionali di sbocco delle nostre merci: Francia e Germania perdono entrambe il 5,3%, così come Austria (-10,7%) e Belgio (-4,7%).

### Saldo e movimentazione del Registro Imprese

I dati di Infocamere sulla natimortalità delle imprese nella provincia mostrano un andamento nel complesso positivo. Nel terzo trimestre del 2015 le imprese registrate sono in aumento, passando da 74.756 al 30 giugno a 74.845 al 30 settembre. Il tasso di crescita è pari a +0,19%, uguale al risultato dell'Emilia Romagna, ma inferiore al dato nazionale (+0,33%).

La movimentazione anagrafica delle imprese nel terzo trimestre è in genere inferiore a causa delle ferie estive, ma il saldo tra le 846 imprese iscritte e le 705 imprese cessate, pari a +141, si attesta come il più alto nei trimestri estivi degli ultimi tre anni.

L'analisi da gennaio a settembre si conferma positiva, con un aumento dello 0,1% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, superiore al dato regionale (-0,5%), ma leggermente inferiore alla media nazionale (+0,2%).

Ormai da alcuni trimestri, l'incremento delle imprese non è dato tanto dalla crescita delle nuove iscritte (+2,5% nel periodo gennaio-settembre 2015 rispetto agli stessi mesi del 2014), ma soprattutto dal sensibile calo delle imprese cessate (-28,0%).

Il saldo iscrizioni-cessazioni dei primi nove mesi dell'anno si porta così a +1.109 posizioni contro un saldo di +102 nel medesimo periodo dell'anno scorso.

Ritorna invece negativo il saldo delle imprese artigiane, che perdono 79 aziende nel terzo trimestre, arrivando ad un totale di 21.591 imprese, con un tasso di sviluppo pari al -0,36%, peggiore sia del dato regionale (-0,19%), che di quello nazionale (-0,13%).

Risultano sostanzialmente stabili le imprese attive, cioè quelle che hanno dichiarato l'effettivo inizio dell'attività, passando da 66.715 al 30 giugno a 66.707 al 30 settembre. Rimane tuttavia negativo il confronto con la consistenza al 30 settembre dell'anno scorso (-0,3%).

Continua già da parecchi anni il trend positivo delle società di capitale, il cui confronto annuale mostra un +2,3%. Buona anche la performance delle 'altre forme giuridiche' (+2,2%), mentre in calo risultano le ditte individuali (-0,6%) e ancor di più le società di persone (-2,7%)

L'analisi delle imprese attive per macrosettori mostra il calo dell'agricoltura (-2,0%), dell'industria manifatturiera (-1,2%) e delle costruzioni (-1,4%), mentre è ancora positivo il terziario (+0,7%).

In particolare le industrie manifatturiere che perdono il maggior numero di imprese sono la produzione di mobili (-5,5%), la produzione di ceramica e laterizi (-3,1%) e l'industria del legno (-2,7%). Tuttavia, vi sono anche settori in aumento, come la 'riparazione e manutenzione' (+5,8%), la produzione di mezzi di trasporto (+2,6%) e l'industria alimentare (+1,5%).

Nel terziario quasi tutti i settori hanno segno positivo, ma gli incrementi maggiori si registrano per le imprese di 'noleggio e servizi di supporto alle imprese' (+4,7%), per la 'sanità e assistenza sociale' (+3,3%) e per le 'attività di intrattenimento e divertimento' (+3,1%). Il commercio rimane stabile, mentre sono in diminuzione i 'trasporti e magazzinaggio' (-1,8%) e le 'attività immobiliari' (-0,1%).

### Le imprese "femminili", "giovanili" e "straniere"

Le iscrizioni di nuove imprese guidate da donne in provincia di Modena sono 698 nei primi sei mesi dell'anno 2015 e registrano un aumento del +2% rispetto allo stesso semestre 2014, una variazione positiva ma leggermente inferiore all'incremento presentato dal totale complessivo delle nuove iscrizioni di imprese che si è attestato sul +2,9%. A livello nazionale si è registrata sostanziale stabilità: +0,1% le nuove imprese femminili, -0,1% le nuove imprese in totale. In provincia le imprese femminili sono stimate in 14.600 ovvero una su cinque.

La natalità dell'imprenditoria giovanile registra invece una battuta d'arresto: le nuove iscrizioni (669 unità nei primi sei mesi 2015) calano del -3,5%, contro una flessione a livello nazionale del -2,9%. In provincia le imprese guidate da under35 sono circa 5.800 unità ovvero l'8% del totale.



In crescita il trend della nuova imprenditoria straniera a Modena con 583 nuove iscrizioni nei primi sei mesi dell'anno e un incremento del 9,6% rispetto al primo semestre dell'anno precedente. Anche a livello nazionale si registra un progresso, anche se più contenuto: +4,7%. Le imprese registrate guidate da stranieri sono in provincia di Modena oltre 7 mila ovvero il 10% del totale.

### Le Start-up innovative a Modena

La provincia di Modena emerge a livello nazionale per numero di startup innovative: 111 alla fine di giugno 2015; è infatti la sesta provincia in Italia e la seconda in regione dopo Bologna. La quota percentuale sul totale nazionale è del 2,6% mentre in regione si attesta sul 22,1%. In sostanza a livello regionale più di una impresa su cinque ha sede nella nostra provincia. Le società fondate con l'obiettivo di "sviluppare o commercializzare prodotti e servizi innovativi ad alto valore tecnologico" in Italia, a due anni e mezzo dalla creazione di questa nuova tipologia di impresa, sono già 4.249 in valore assoluto mentre nella regione Emilia Romagna ammontano a 503.

Nella provincia di Modena la distribuzione settoriale evidenzia che la maggior parte delle startup è attiva nel terziario (n. 81) mentre le restanti 30 appartengono al settore industriale. Per quanto concerne le prime, il gruppo più numeroso è quello delle società di software e consulenza informatica (n. 35) seguito dalle società che svolgono attività di ricerca scientifica e sviluppo (n. 16). Tra le imprese della manifattura, 9 producono computer e altri apparecchi elettronici e 7 si occupano di macchine e apparecchi elettronici.

Sempre nel modenese, la quota percentuale di startup innovative sul totale delle società di capitali è dello 0,5% ovvero una ogni 200 circa. La quasi totalità di queste imprese ha un capitale inferiore ai 50 mila euro. La loro

distribuzione per classi di capitale è concentrata nella classe da 5 a 10 mila euro (con 54 startup), secondariamente in quella da 10 a 50 mila euro (n. 28) e in quella da 1 a 5 mila euro (n. 17).

Il trend è in crescita: nell'anno 2013 si sono iscritte nel Registro Imprese di Modena 22 startup, nel 2014 le nuove iscrizioni sono praticamente raddoppiate, 43 unità, mentre nel primo semestre dell'anno si è già raggiunta la quota di 23 nuove nate.

### Le crisi aziendali: procedure concorsuali, scioglimenti, liquidazioni, tasso di sopravvivenza, protesti

Nel primo semestre 2015, in base ai dati di Infocamere, sono stati aperti in provincia di Modena 81 fallimenti con un calo del -26,4% rispetto allo stesso periodo del 2014; il decremento appare ancora più significativo se confrontato con il valore nazionale che ha registrato soltanto una flessione del -5,3%. I settori più colpiti in provincia sono il manifatturiero con 23 casi, le costruzioni con 22, e il commercio con 14 unità.

Nel medesimo periodo si sono aperte 19 procedure tra concordati e accordi di ristrutturazione del debito, in aumento del +18,8% sempre a livello tendenziale. In Italia si evidenzia una tendenza opposta ovvero una consistente restrizione del fenomeno: -25%. Anche in questo caso il settore più interessato nel modenese è il manifatturiero.

Al 30 giugno 2015 le imprese con procedure concorsuali sono 1.264 e rappresentano l'1,7% del totale imprese presenti nel Registro camerale; rispetto alla stessa data del 2014 mostrano un incremento del +3,2%.

Gli scioglimenti di imprese e le liquidazioni volontarie registrate nei primi sei mesi del 2015 in provincia sono 445 con un calo del -17,9% rispetto allo stesso semestre dell'anno scorso. A livello nazionale la diminuzione è stata ben più contenuta (-7%).

I settori più colpiti in questo caso sono i servizi alle imprese (103 casi), il commercio (89), il manifatturiero (76) e l'edilizia (64).

Al 30 giugno 2015 le imprese in fase di scioglimento o liquidazione sono 2.986 ovvero il 4% del totale imprese iscritte, e risultano praticamente stabili rispetto alla stessa data del 2014: -0,3%.

Il tasso di sopravvivenza delle imprese modenesi risulta piuttosto basso. In base ai dati di Infocamere sulla movimentazione del Registro Imprese, risulta che a un anno di vita sopravvivono 8 imprese su 10 nuove aperture; a due anni di vita resistono 7 imprese su 10, a tre anni poco più di 6 imprese su dieci. Solo il 63,5% delle imprese iscritte nel 2011 infatti è risultata ancora attiva nel 2014. La "mortalità" delle neo imprese colpisce maggiormente le forme giuridiche più semplici come le ditte individuali.

Tra le imprese classificate, quelle del settore agricoltura hanno il tasso di sopravvivenza a tre anni più alto (l'83,7% delle iscritte nel 2011 è ancora attivo nel 2014); relativamente al di sopra della media la sopravvivenza delle imprese di trasporti e spedizioni (76,7% del totale ancora attive dopo il triennio). Le imprese più a rischio sono quelle del settore costruzioni con un tasso di sopravvivenza a tre anni del 61,9%.

Considerando anche che lo stock complessivo di imprese attive in provincia nel 2014 ha subito soltanto un lieve calo (-0,7), si è indotti a pensare che il turnover sia abbastanza elevato.

Sul fronte dei protesti si notano ingenti flessioni. Il numero di protesti levati in provincia di Modena nel 2014, in base ai dati di Infocamere, è pari a 7.223 con un decremento di un terzo rispetto all'anno precedente del -30,46%. In misura ancora maggiore (-36,04%) è diminuito l'importo complessivo degli effetti protestati che, sempre nel 2014, ammonta a oltre 12 milioni di euro.

La tendenza al forte calo è proseguita anche nei primi nove mesi del 2015 quando si è registrato un numero di protesti pari a 4.527, in flessione del -18,7% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. L'importo dei protesti, nei medesimi periodi di confronto, è crollato di oltre un terzo (-34,8%) per arrivare alla cifra di 6,312 milioni di euro registrata nei mesi da gennaio a settembre 2015.

### Indicatori di bilancio delle società di capitali

Il Centro Studi e Statistica della Camera di Commercio di Modena ha estratto dalla banca dati di Infocamere InBalance ed elaborato i dati aggregati di bilancio di un insieme di 10.946 società di capitali della provincia di Modena compresenti nel triennio 2012 – 2014, che in altre parole hanno presentato il loro bilancio in tutti e tre gli anni considerati.

I dati più recenti, riferiti al 2014, evidenziano un leggero incremento del valore della produzione, ma soprattutto importanti aumenti nel risultato operativo, in quello ante imposte e nel risultato netto. In crescita il valore aggiunto e il margine operativo lordo; risultano positivi i principali indicatori di redditività quali il ROE e il ROI. L'indipendenza finanziaria si rafforza, così come la liquidità immediata.

Nel dettaglio, il valore della produzione medio per impresa dell'insieme considerato si attesta su 2,977 milioni nel 2014 e presenta un incremento del +0,7% rispetto all'anno precedente e del +2,5% nei confronti del 2012.

Il valore aggiunto è pari in media a 589 mila euro e cresce del +3,1% in un anno e del +7,2% nei due anni considerati. Il margine operativo lordo medio per impresa si attesta su un valore di 195 mila euro con un avanzamento del +7,5% rispetto al 2013 e dell'11,6% nei confronti del 2012.

Il risultato operativo del 2014 è pari a 96 mila euro per azienda, con un incremento del +14% in un anno e del +22,7% in due anni.

Il risultato ante imposte supera i 90 mila euro in media e presenta aumenti anche più consistenti: +23,4% nei confronti del 2013 e del 32,4% rispetto al 2012.

Il risultato netto medio per ogni società è vicino ai 43 mila euro con una crescita del +36,7% in un anno e del +41,4% nei due anni considerati.

I buoni risultati reddituali sono rispecchiati anche dagli indicatori sintetici di redditività.

Il ROI, indicatore della redditività operativa del capitale investito, mostra un trend in crescita negli ultimi tre anni: dal 2,19% del 2012 si è passati al 2,31% del 2013 e al 2,61% del 2014.

Il ROE, indicatore della remunerazione del capitale di rischio, si attesta nel 2014 sul 3,04% ed è anch'esso in netta crescita rispetto al valore di 2,37% del 2013 e di 2,40% registrato nel 2012.

Il grado di indipendenza finanziaria, che esprime la proporzione di attivo finanziato attraverso capitale proprio, arriva al 35,31% nel 2014, in crescita rispetto al valore del 2013 (34%) e del 2012 (33,29%).

L'ultimo indicatore esaminato, la liquidità immediata, presenta anch'esso un miglioramento: nel 2014 è pari allo 0,88% rispetto allo 0,83% registrato in entrambi gli anni precedenti.

### Gli impieghi e i depositi

In base agli ultimi dati della Banca d'Italia, riferiti al 31 dicembre 2014, in provincia di Modena si registra un ammontare di depositi bancari e postali pari a 17.020 milioni di euro e di impieghi pari a 24.567 milioni di euro.

Rispetto alla stessa data del 2013, i depositi sono aumentati del +2,6%, mentre gli impieghi sono diminuiti del -0,5%. In questa perdurante fase di crisi e di incertezza si assiste pertanto ad un aumento del risparmio e ad una contemporanea stretta del credito.

### Occupazione e mercato del lavoro

In base ai dati di Infocamere nel primo trimestre 2015 rispetto allo stesso periodo del 2014 la variazione percentuale negli addetti delle imprese compresenti attive è stata del +0,3%, valore positivo se raffrontato al -0,4% registrato a livello nazionale.

Tra i diversi settori di attività, si sono registrati incrementi di addetti nel manifatturiero, trasporti e spedizioni, credito e assicurazioni mentre tutti gli altri settori sono apparsi in calo.

Riguardo alla dimensione d'impresa, gli aumenti più consistenti si sono registrati nelle grandi aziende: infatti quelle con oltre 250 addetti hanno mostrato una variazione del +5,3% e quelle da 50 a 250 addetti un incremento del +1,8%. Sono risultate in lieve aumento le piccole imprese (+0,7% la variazione degli addetti per le aziende da 10 a 49 addetti) mentre le micro-imprese con numero addetti inferiore o pari a 9 hanno presentato una diminuzione degli addetti del -3,8%.

Per quanto concerne le risultanze dell'indagine Excelsior, Sistema Informativo per l'Occupazione e la Formazione, emerge nel 2015 un rallentamento della perdita di occupazione in provincia.

Il sondaggio giunto alla diciottesima edizione riguarda le previsioni di assunzione delle imprese durante l'anno in corso ed è realizzato a livello nazionale da Unioncamere, in accordo con il Ministero del Lavoro

Le aziende intervistate in provincia di Modena dichiarano che assumeranno 11.920 lavoratori dipendenti nel corso del 2015, a fronte di 12.690 uscite. Il saldo risulta pertanto negativo (-770), ma meno grave rispetto ai risultati degli anni precedenti.

Tale aumento tuttavia è dovuto al buon andamento dei contratti interinali, che risultano positivi di 450 unità, mentre gli altri dipendenti sono in diminuzione (-1.220). Se si prendono in considerazione anche i collaboratori a progetto o occasionali le assunzioni nette aumentano ancora di 100 unità. Il tasso di variazione delle assunzioni di dipendenti della provincia di Modena nel 2015 è pari a -0,6%, migliore di quello nazionale e regionale, entrambi pari a -0,7%.

Inoltre risulta in netto incremento la percentuale di imprese che intende assumere, pari al 19,1% del totale, contro il 14,5% del 2014. Tra le piccole imprese (1-9 addetti) tale quota è minore (12,7%), nelle medie (10-49 addetti) diviene 33,6%, mentre la maggior parte delle grandi (50 addetti e oltre) intende assumere (78,1%).

Nell'industria tale quota si attesta al 21,1%, nel commercio al 20,6% mentre nelle costruzioni e nei servizi è identica (17,4%). Infine il dato positivo di questo incremento è che non è solo dovuto alla sostituzione di personale in uscita (37,6%), ma anche ad un incremento di domanda produttiva (33,3%).

Per la prima volta dal 2009 l'industria perde meno posti di lavoro rispetto agli altri settori (-200), mentre i servizi sono più negativi (-470 nel commercio e -430 negli 'altri servizi'). Le costruzioni perdono 130 posti.

In particolare aumentano l'occupazione l'industria dei metalli con 460 assunzioni ed un saldo positivo di 180 addetti e le industrie meccaniche (980 assunzioni, saldo +70), mentre perdono posti di lavoro il tessile abbigliamento (-140) e le industrie estrattive e ceramiche (-140).

Nel commercio sono previsti 1.530 ingressi, ma il saldo rimane negativo (-470), così come nella ristorazione (-300) e nel tempo libero (-120). Positivi i 'servizi operativi' (+80) e gli studi professionali (+30).

Le figure professionali maggiormente richieste sono le 'professioni commerciali e servizi' (28,4%) con gli addetti alle vendite in testa, gli 'operai specializzati e conduttori di macchine' (26,7%) (soprattutto conduttori di veicoli e artigiani nelle costruzioni) e le 'professioni tecniche' (15,8%) con maggioranza di esperti di marketing.

Il diploma rimane sempre il titolo di studio più richiesto (46,8%) con forte interesse per l'indirizzo amministrativo commerciale; molte anche le preferenze per la scuola dell'obbligo (24,5%), mentre meno richieste sono le qualifiche professionali (14,9%) e i laureati (13,8%).

Infine la caratteristica maggiormente preferita nei nuovi assunti è la capacità di lavorare in gruppo (41,6%), seguita dalla flessibilità e adattamento (35,8%), mentre non risultano molto richieste l'intraprendenza, la creatività e la capacità di ideazione (8,7%).

### L'innovazione e la proprietà intellettuale

I dati dell'ufficio Brevetti e Marchi della Camera di Commercio di Modena indicano un trend positivo per la tutela della proprietà industriale nella nostra provincia. In consistente aumento risultano i marchi, che passano dai 1.034 del 2013 ai 1.228 del 2014 (+18,8%). Di questi, la gran parte riguarda marchi nazionali: 1.068 nel 2014 con un aumento del 15%. Gli altri 160 sono marchi internazionali, aumentati del 52% rispetto all'anno precedente.

Il numero complessivo di invenzioni, modelli e disegni depositati a Modena nel 2014 è pari a 431 contro i 413 del 2013 (+4,4%). Le invenzioni sono



pari a 368 (+2,8%), i modelli ammontano a 46 (+12,2%) e i disegni sono 17 (+21,4%).

La provincia di Modena si colloca al settimo posto nella graduatoria delle province italiane con 1.240 domande di brevetto pubblicate dall'European Patent Office (EPO) nell'ultimo decennio su un totale nazionale di oltre 40 mila.

## Contesto giuridico-normativo

### Il contenimento e la razionalizzazione della spesa pubblica

Negli ultimi anni, nell'ambito del programma di risanamento e crescita dell'economia pubblica, si sono succeduti diversi provvedimenti normativi finalizzati a realizzare una revisione e razionalizzazione della spesa pubblica, c.d. *Spendig Review*, e a ottimizzare le *performance* delle pubbliche amministrazioni attraverso un migliore utilizzo delle risorse umane e materiali a disposizione delle stesse, assicurando l'efficienza e la qualità dei servizi erogati a favore della collettività.

I diversi provvedimenti normativi adottati a tal fine hanno coinvolto direttamente anche le Camere di Commercio, vincolate ad adottare una serie di misure di contenimento della spesa pubblica.

Tra i predetti interventi normativi il D.L. 95/2012, entrato in vigore il 7 luglio 2012 e conv. con L. 135/2012, ha rappresentato l'atto di maggior interesse per gli Enti Camerali, tenuti già dall'anno 2012 ad adottare una serie di misure in attuazione del predetto decreto. Nello specifico tra le disposizioni di rilievo per le Camere di Commercio sono da ricordare quelle che modificano la disciplina dell'attività di acquisto di beni e servizi da parte della Pubblica Amministrazione, quelle che prevedono la riduzione di particolari tipologie di spesa della P.A., tra cui anche la razionalizzazione delle spese per il personale e quelle relative alla gestione delle società pubbliche.

Nel 2013 è proseguito il processo di riforma della spesa pubblica con l'adozione del D.L. 21 giugno 2013 convertito con L.9 agosto 2013 n. 98, in cui è stato previsto:

- l'obbligo di dare priorità, nell'ambito delle proprie competenze ai procedimenti, agli atti relativi alle attività connesse all'utilizzazione di fondi comunitari o finanziate con gli stessi (art.9);

- l'esclusione della trasmissione a mezzo fax di documenti tra pubbliche amministrazioni (art.14);
- il diritto di chiedere un indennizzo da ritardo della pubblica amministrazione nella conclusione dei procedimenti (art. 28);
- il differimento di sei mesi dei termine entro cui procedere all'alienazione delle partecipazioni nelle società pubbliche di cui all'art. 4, comma 1 del D.L. 95/2012 (art. 49);
- la reintroduzione della obbligatorietà della mediazione come condizione di procedibilità della domanda giudiziale nelle materie di cui all'art. 5, comma 1 del D.Lgs. 28/2010, obbligatorietà che era stata dichiarata incostituzionale con sentenza della Corte Costituzionale 272/2012.

L'istituto della mediazione obbligatoria avrà una durata transitoria di 4 anni nel corso del quale saranno monitorati gli effetti.

Sono state altresì introdotte alcune nuove norme tra le quali l'individuazione di un criterio di competenza territoriale per gli organismi di mediazione e l'esclusione dall'ambito di applicazione dell'obbligatorietà delle controversie in materia di risarcimento del danno derivante dalla circolazione di veicoli e natanti.

### La trasparenza e la prevenzione della corruzione

Nel corso del 2014 è stata data attuazione ai provvedimenti normativi adottati allo scopo di realizzare una più incisiva prevenzione e repressione della corruzione in particolare attraverso un rafforzamento del principio di trasparenza amministrativa ed una integrazione degli obblighi di pubblicità e diffusione di informazione da parte delle pubbliche amministrazioni già in essere.

Al riguardo tra i provvedimenti che introducono misure di interesse per le Camere di Commercio si ricordano:

*L. 6 Novembre 2012 n. 190 - Prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*

Il 28 Novembre 2012 è entrata in vigore la L. 6 Novembre 2012 n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" con la quale sono stati individuati alcuni strumenti al fine della prevenzione e repressione del fenomeno corruttivo nella pubblica amministrazione.

Tra i principali adempimenti introdotti dalla predetta legge posti a carico delle Amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2, del D.Lgs. 165/2001 sono da evidenziare:

- l'individuazione di un responsabile della prevenzione della corruzione cui sono attribuiti specifici compiti di valutazione, programmazione, attuazione, monitoraggio e controllo delle misure per la prevenzione della corruzione attraverso l'elaborazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione che deve essere adottato dall'organo di indirizzo politico;
- la predisposizione e adozione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione entro il 31 gennaio di ogni anno (termine differito al 31 marzo 2013 per effetto dell'art. 34 bis del D.L. 179/2012 convertito con modifiche in Legge 221/2012) in cui individuare le attività dell'ente nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione e le misure ritenute più idonee a prevenire il predetto rischio;
- l'identificazione di specifici obblighi di pubblicazione di dati ed informazioni sui siti web delle singole amministrazioni, tra i quali ricordiamo l'adempimento posto a carico delle stazioni appaltanti di

pubblicare i dati relativi ai procedimenti di scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi (art. 1, comma 32).

*D.Lgs. 14 marzo 2013 n. 33 - Obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*

In attuazione di quanto disposto all'art. 1, comma 35 della legge anticorruzione è stato adottato il D.Lgs. 14 marzo 2013 n. 33 recante *"Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"* con l'obiettivo di riordinare e completare la complessa normativa riguardante gli obblighi di pubblicità a carico delle pubbliche amministrazioni favorendo in tal modo la prevenzione della corruzione e la partecipazione dei cittadini-utenti alle attività della pubblica amministrazione.

In particolare il predetto decreto

- obbliga tutte le pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2 del D.Lgs. 165/2001 e quindi anche le Camere di Commercio alla creazione nei propri siti *web* di una apposita sezione denominata "Amministrazione Trasparente" nella quale devono essere pubblicati tutti i dati e le informazioni *"concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni"*, come specificatamente individuati nel decreto stesso. Dati ed informazione di cui l'Ente pubblico deve assicurare la *"completezza, l'aggiornamento tempestivo e la semplicità di consultazione. La comprensibilità, l'omogeneità e la facile accessibilità"* .
- ha apportato alcune modifiche al Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità di cui all'art. 11 del D.Lgs. 150/2009, specificando che il predetto programma costituisce una sezione del Piano di prevenzione della corruzione (art. 12).

- ha introdotto l'istituto dell'accesso civico che si affianca all'istituto del diritto di accesso di cui alla L. 241/1990. Si tratta del diritto di chiunque di richiedere alle pubbliche amministrazioni i documenti, le informazioni o i dati per i quali sia previsto l'obbligo di pubblicazione, nei casi in cui questa sia stata omessa (art. 5).
- ha previsto un sistema di controllo e monitoraggio sul corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione che coinvolge il Responsabile della Trasparenza di cui all'art. 43 del D.Lgs. 33/2013, l'organismo indipendente di valutazione (OIV) e la Commissione Indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni pubbliche (CIVIT);
- ha individuato un sistema sanzionatorio in caso di violazione degli obblighi di pubblicazione.

### La riforma della Pubblica Amministrazione

Nel corso del 2014 è proseguito il processo di riforma della pubblica amministrazione attraverso l'adozione di una serie di atti normativi al fine di garantire un maggior contenimento della spesa pubblica e favorire l'informatizzazione e la semplificazione dell'attività dell'amministrazione pubblica in continuità con gli anni scorsi.

In particolare alcuni dei predetti provvedimenti normativi coinvolgono in modo significativo le Camere di commercio dando avvio ad un processo di riforma dell'intero sistema camerale.

Nel quadro normativo che si è venuto a delineare è opportuno ricordare alcuni dei principali atti.

*D.L. 24 aprile 2014, n. 66 Misure urgenti per la competitività e la giustizia sociale*

Il D.L. 24 aprile 2014 n. 66 conv. in legge, con modificazioni, dall' art. 1, comma 1, L. 23 giugno 2014, n. 89 contiene oltre a misure fiscali e di contrasto all'evasione fiscale per il rilancio dell'economia, disposizioni relative al pagamento dei debiti delle pubbliche amministrazioni e norme per assicurare risparmi ed efficienza della spesa pubblica.

In particolare le disposizioni di maggior interesse per le Camere di Commercio sono quelle che prevedono una razionalizzazione della spesa pubblica e quelle relative al monitoraggio e al pagamento dei debiti della amministrazioni pubbliche.

Nello specifico tali disposizioni prevedono:

- l'ampliamento degli obblighi di trasparenza attraverso alcune modifiche al D.Lgs. 33/2013;
- l'obbligo di pubblicazione del bilancio di preventivo e del conto consuntivo entro trenta giorni dalla loro adozione nonché obbligo di rendere accessibili, anche attraverso il ricorso ad un portale unico, i dati relativi alle entrate e alla spesa di cui ai propri bilanci preventivi e consuntivi in formato tabellare aperto che ne consenta l'esportazione, il trattamento e il riutilizzo (art.8);
- l'obbligo di pubblicazione di un indicatore trimestrale di tempestività dei pagamenti a decorrere dall'anno 2015 (art. 8);
- la riduzione delle spese per acquisto di beni e servizi in ogni settore, i cui obiettivi sono determinati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri in modo da determinare minori riduzioni per gli enti che acquistano ai prezzi più prossimi a quelli di riferimento ove esistenti; registrano minori tempi di pagamento dei fornitori; fanno

più ampio ricorso agli strumenti di acquisto messi a disposizione da centrali di committenza. In caso di mancata adozione del decreto nel termine dei 30 giorni, o di sua inefficacia, si applicano le disposizioni dell'articolo 50 (art. 8, comma 4).

A tal fine le Pubbliche amministrazioni possono ridurre del 5 per cento i contratti in essere, con facoltà di rinegoziazione degli stessi (art. 8, comma 8) e i trasferimenti dello Stato sono ulteriormente ridotti, a decorrere dal 2014, su base annua, in misura pari al 5 per cento della spesa sostenuta per i consumi intermedi nell'anno 2010 (art. 50);

- la previsione di limiti di spesa per gli incarichi di consulenza, studio e ricerca nonché per contratti di collaborazione coordinata continuativa (art. 14);
- il divieto di effettuare spese per un ammontare superiore al 30 per cento della spesa sostenuta nell'anno 2011 per l'acquisto, la manutenzione, il noleggio e l'esercizio di autovetture nonché per l'acquisto di buoni taxi (art. 15);
- l'obbligo di fatturazione elettronica a partire dal 31 marzo 2015 (art. 25);
- la modifica all'art. 7 del D.L.35/2013 e previsione a decorrere dal 1 luglio 2014, dell'obbligo di comunicare mediante la piattaforma elettronica per la certificazione dei crediti, le informazioni inerenti alla ricezione ed alla rilevazione sui propri sistemi contabili delle fatture o richieste equivalenti di pagamento relativi a debiti per somministrazioni, forniture e appalti e obbligazioni relative a prestazioni professionali, nonché le informazioni sulle fatture o richieste equivalenti di pagamento relative al primo semestre 2014 in modalità aggregata;
- l'obbligo di adozione del registro delle fatture nel quale entro 10 giorni dal ricevimento sono annotate le fatture e le richieste



equivalenti di pagamento per somministrazioni, forniture e appalti e per obbligazioni relative a prestazioni professionali emesse nei loro confronti.

*D.L. 24-6-2014 n. 90 Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari*

Con il D.L. 24 giugno 2014 n. 90 conv. con modificazioni dalla L. 11 agosto 2014 n. 114 sono state adottate diverse misure in materia di lavoro pubblico, organizzazione della pubblica amministrazione, semplificazione e giustizia.

In particolare l'art. 28 del predetto decreto rappresenta la disposizione di maggior rilievo per le Camere di commercio in quanto stabilisce, in attesa del riordino del sistema camerale, la progressiva riduzione del diritto annuale come determinato nel 2014, per l'anno 2015 del 35 per cento, per l'anno 2016 del 40 per cento e a decorrere dal 2017 del 50 per cento.

Tra le disposizioni di interesse sono da evidenziare anche:

- l'abrogazione di tutte le disposizioni che disciplinano l'istituto del trattenimento in servizio e ampliamento dell'ambito applicativo dell'istituto della risoluzione unilaterale del contratto da parte delle P.A nei confronti dei dipendenti che abbiano maturati i requisiti pensionistici (art. 1);
- la nuova disciplina della mobilità nelle Pubblica amministrazione (art. 4);
- il divieto per le P.A. di cui all'art. 1, comma 2, del D.Lgs 165/2001 di attribuire a soggetti già lavoratori privati o pubblici collocati in quiescenza incarichi di studio e di consulenza incarichi dirigenziali o direttivi o cariche in organi di governo delle amministrazioni stesse e degli enti e società da esse controllati, ad eccezione dei componenti

delle giunte degli enti territoriali e dei componenti o titolari degli organi elettivi degli enti di cui all'articolo 2, comma 2-bis, del D.L.101/2013, convertito, con modificazioni, dalla legge 125/2013. I predetti incarichi e collaborazioni sono consentiti, esclusivamente a titolo gratuito e per una durata non superiore a un anno, non prorogabile né rinnovabile, presso ciascuna amministrazione (art. 6);

- la soppressione dell' Autorità di vigilanza sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, AVCP, e il trasferimento dei relativi compiti e delle relative funzione all' Autorità nazionale anticorruzione ANAC (art. 19);
- l'ampliamento dei soggetti cui applicare gli obblighi di trasparenza di cui al D.Lgs.33/2013 (art. 24 bis).

*D.L. 24-6-2014 n. 91 Disposizioni urgenti per il settore agricolo, la tutela ambientale e l'efficientamento energetico dell'edilizia scolastica e universitaria, il rilancio e lo sviluppo delle imprese, il contenimento dei costi gravanti sulle tariffe elettriche, nonché per la definizione immediata di adempimenti derivanti dalla normativa europea*

Il D.L. 24 giugno 2014 n. 91 convertito con modificazioni dalla L. 11 agosto 2014 n. 116 prevede diversi interventi tra i quali alcuni a favore del rilancio e lo sviluppo delle imprese.

Al fine di ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese e favorire il grado di conoscibilità delle vicende relative all'attività di impresa il predetto decreto prevede la semplificazione della procedura di iscrizione nel Registro delle Imprese.

Nello specifico quando l'iscrizione al Registro Imprese è richiesta sulla base di un atto pubblico o di una scrittura privata autenticata, il conservatore del Registro Imprese provvede all'iscrizione immediata dell'atto.

Mentre " *L'accertamento delle condizioni richieste dalla legge per l'iscrizione rientra nell'esclusiva responsabilità del pubblico ufficiale che ha ricevuto o autenticato l'atto.*" Tale disposizione non si applica alle società per azioni.

### La riforma delle Camere di commercio e delle sue funzioni

Da ultimo a chiusura del quadro normativo appena delineato è necessario evidenziare che è stata recentemente approvata dal Parlamento la Legge Delega di riforma della Pubblica Amministrazione che reca una specifica norma riguardante le Camere di Commercio.

Si è allo stato in attesa dell'approvazione del Decreto Legislativo attuativo di detta delega, ma sin da subito si possono evidenziare le principali novità che interesseranno il sistema camerale:

- accorpamento obbligatorio per le Camere di Commercio con meno di 75.000 localizzazioni iscritte al proprio Registro Imprese;
- revisione delle funzioni delle Camere;
- revisione delle fonti di entrata camerale;
- riduzione del numero dei componenti di Giunta e di Consiglio;
- gratuità degli incarichi relativamente agli organi, ad eccezione dei componenti del Collegio dei Revisori dei Conti.

*Decreto del 30 ottobre 2013, n. 155, vigente al 23 gennaio 2014 e recante disposizioni e criteri per l'esecuzione dei controlli metrologici successivi sui contatori dell'acqua e sui contatori di calore (strumenti MID).*

La norma delinea in modo puntuale le sfere di competenza degli Organismi di ispezione (Laboratori) e delle Camere di Commercio per le verifiche di tali strumenti. Se ai primi viene affidata l'intera attività di verifica periodica, alle Camere viene ulteriormente riconosciuto un ruolo di Organo di vigilanza e controllo attraverso l'attribuzione dei seguenti compiti:

- controlli metrologici casuali, senza determinata periodicità e senza preavviso;
- controlli in contraddittorio, nel caso in cui il titolare del contatore o altro soggetto interessato ne facciano richiesta alla Camera competente per territorio;
- vigilanza sull'attività degli organismi attraverso il controllo degli strumenti da questi verificati;
- raccolta di dati e informazioni inviati dagli Organismi e formazione dell'elenco dei titolari dei contatori dell'acqua e dei contatori di calore.

## **Relazioni istituzionali – accordi, convenzioni, protocolli**

Al fine di evitare la riproposizione di argomenti già trattati nella RPP 2015, la presente sezione contiene solo il riferimento alle novità intervenute nell'ultimo anno.

### *Protocollo d'intesa tra AUSL e Camera di commercio per il ripristino del servizio PrevenzioNet*

Tale collaborazione è volta a migliorare il rapporto imprese-sanità-sicurezza per promuovere la crescita culturale in materia di salute e sicurezza sul lavoro e la diffusione delle informazioni in merito alle normative sanitarie relative agli alimenti e che a tale scopo era nato il sito web PrevenzioNet.

A causa dei tagli governativi sul diritto annuale dovuto alle Camere si era deciso di interrompere l'erogazione del servizio, in un'ottica di contenimento della spesa; tuttavia l'interesse riscontrato dalle Associazioni di categoria e dalle imprese soprattutto in merito alla sezione "L'esperto risponde", ha portato all'idea di riattivare il servizio PrevenzioNet con particolare riferimento alla sezione "L'esperto risponde", che rappresentava il vero valore aggiunto del progetto, utilizzando il sito della Camera per quanto concerne gli aspetti informatici e mantenendo il marchio PrevenzioNet..

### *Protocollo d'Intesa per la realizzazione di un Osservatorio permanente e di una Banca dati del Terzo Settore nella provincia di Modena*

L'idea di un Osservatorio sul Terzo Settore prevede di prefigurare nuove prospettive di sviluppo dell'economia sociale in Emilia-Romagna, fornire un contributo all'accrescimento e al miglioramento della conoscenza e del patrimonio informativo del sistema non profit, utilizzare le potenzialità della telematica per favorire una migliore conoscenza dell'effettiva articolazione del terzo settore e aumentare la trasparenza nei processi di accreditamento delle organizzazioni che ne fanno parte.

Il progetto si propone di sviluppare gli strumenti necessari ad una reale e precisa fotografia del Terzo Settore nella Provincia di Modena, far conoscere e valorizzare i soggetti che operano nel Terzo Settore, agevolare un percorso di autoregolamentazione e di snellimento delle procedure amministrative di riconoscimento.

*Protocollo d'intesa con l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia per lo sviluppo del progetto "Tecnopolo" e per collaborazioni nel campo dell'ingegneria*

Tale protocollo, della durata di cinque anni, impegna le parti contraenti a sviluppare collaborazioni nel campo dell'istruzione, della ricerca e dell'innovazione tecnologica.

E' altresì previsto che parte delle attività specificate dal protocollo possano essere attuate dalla Fondazione Democenter-Sipe in quanto ritenuto soggetto idoneo a svolgere azioni per sviluppare e rafforzare un sistema per l'innovazione e il trasferimento tecnologico a favore delle imprese e del sistema economico locale.

*Progetto "A Modena la sicurezza sul lavoro, in pratica"*

Il progetto "A Modena la sicurezza sul lavoro, in pratica" da alcuni anni realizza attività rivolte al tema della sicurezza sul lavoro ed, in particolare, si pone gli obiettivi di assistere le imprese nell'ambito della prevenzione e sicurezza sul lavoro, individuare soluzioni e risposte scientifiche per aiutare anche le micro imprese, favorire una uniforme applicazione della normativa vigente sul territorio provinciale.

L'Inail di Modena a richiesto alla Camera di commercio di Modena di aderire alla Convenzione per il triennio 2014/2016 per la prosecuzione del progetto "A Modena la sicurezza del lavoro, in pratica".

### *Adesione al progetto "AWAKE!"*

La Questura di Modena intende attivare cicli di incontri formativi ed informativi ricondotti nel Progetto "AWAKE!", destinato agli studenti della provincia di Modena e agli addetti allo sviluppo delle tematiche di sicurezza delle Associazioni di Categoria maggiormente rappresentative.

Mediante la propria adesione la Camera di commercio si impegna a promuovere la divulgazione del progetto.

## AGGIORNAMENTO DEL CONTESTO INTERNO

Il D. Lgs. 150/09 e più in dettaglio la delibera CIVIT 112/2010, nel definire la struttura e le modalità di redazione del Piano della *performance*, indicano nelle dimensioni: organizzazione, risorse strumentali ed economiche, risorse umane e stato di salute finanziaria, gli elementi condizionanti il raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi.

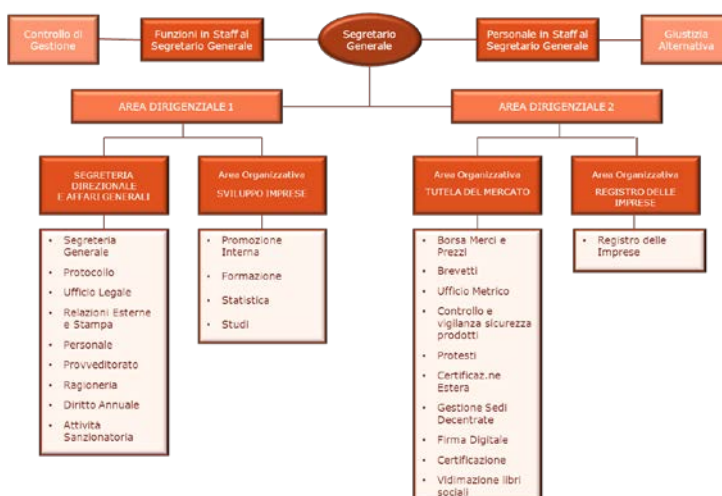
L'analisi di queste dimensioni consente di disporre di una visione integrata della situazione in cui l'amministrazione si trova ad operare e di individuare i propri punti di forza e di debolezza.

### Struttura Organizzativa

La Camera di Commercio di Modena è strutturata in quattro Aree Funzionali, ciascuna delle quali affidata ad un dipendente assegnatario di posizione organizzativa, ad eccezione dell'Area Segreteria Direzionale e Affari Generali, che è alle dirette dipendenze del Dirigente responsabile.

Al vertice della struttura vi è il Segretario Generale, al quale sono affiancati, in posizione di "staff", due uffici/funzioni.

La struttura è di seguito rappresentata.





## **Segretario Generale** - Avv. Stefano Bellei

Uffici e funzioni alle dirette dipendenze del Segretario Generale

Controllo di Gestione, Giustizia Alternativa

## **Area dirigenziale 1** – Avv. Massimiliano Mazzini (Vice Segretario Generale Vicario)

### Area Segreteria Direzionale e Affari Generali

Segreteria Generale, Protocollo, Ufficio Legale, Relazioni Esterne e Stampa, Personale, Provveditorato, Ragioneria, Diritto Annuale, Attività sanzionatoria

### Area Sviluppo Imprese

Promozione Interna, Formazione, Statistica e Studi

## **Area dirigenziale 2** – Avv. Stefano Bellei (Conservatore)

### Area Tutela del Mercato

Protesti, Brevetti, Borsa Merci, Ufficio Metrico, Controllo e vigilanza sicurezza prodotti, Firma Digitale, Certificazione Estera, Certificazione, Vidimazione libri sociali

### Area Registro Imprese

Registro Imprese, Albi e ruoli, Albo Imprese Artigiane.

## **Politiche in materia di acquisizione e sviluppo delle risorse umane**

A partire dalla Legge di riforma, anche sulla scorta della modifiche introdotte dal recente D. Lgs. n. 23/2010, le Camere di Commercio hanno assunto nuovi importanti compiti e si trovano oggi a svolgere attività multifunzionali e diversificate, che richiedono competenze e conoscenze specifiche.

Le risorse umane, ed in particolare lo sviluppo delle stesse, rappresentano un tema centrale in vista di un efficace programmazione delle attività e delle funzioni. Dopo un lungo periodo nel quale il fattore umano è stato considerato soltanto dal punto di vista quantitativo, l'attenzione si è oggi spostata sull'aspetto qualitativo, sotto la spinta delle restrizioni imposte in materia di personale dalle recenti leggi finanziarie.

Si riporta a titolo di esempio la cosiddetta "Legge di Stabilità 2012", Legge n. 183 del 12 novembre 2011, che all'art. 4, comma 102, lett. a) ha introdotto ulteriori vincoli a carico delle Camere di Commercio. Nello specifico, ha previsto, a decorrere dal 1° gennaio 2012, che le Camere di Commercio possano avvalersi di personale con contratto di lavoro flessibile, ossia tempo determinato, somministrazione di lavoro e collaborazione coordinata e continuativa, nel limite del 50% della spesa sostenuta per le medesime finalità nell'anno 2009.

Da ultimo si ricorda il D. L. n. 90/2014, convertito in L. n. 114/2014, che ha introdotto diverse modifiche alla disciplina del personale delle pubbliche amministrazioni.

Tra le altre cose, è stata introdotta l'abrogazione delle norme sul trattenimento in servizio. L'art. 1 del D.L. n. 90/2014, convertito con L. n. 114/2014) ha, infatti, disposto l'abrogazione dell'art. 16 del D. Lgs. n. 503/1992, dell'art. 72, commi 8, 9 e 10 del D. L. n. 112/2008, convertito

con L. n. 133/2008, e dell'articolo 9, comma 31, del D. L. n. 78/2010 convertito con L. n. 122/2010. Per l'effetto, quindi, non è più possibile, per i dipendenti pubblici, chiedere di permanere in servizio per un periodo massimo di un biennio oltre i limiti di età per il collocamento a riposo previsti nel proprio ordinamento.

L'art. 4 del D.L. n. 90/2014 riscrive e semplifica i commi 1 e 2 dell'art. 30 del D. Lgs. n. 165/2001 in tema di mobilità volontaria. Si conferma la possibilità, per le amministrazioni, di ricoprire posti vacanti in organico mediante passaggio diretto di dipendenti appartenenti a una qualifica corrispondente a quella dove insiste la vacanza e in servizio presso altre amministrazioni, che facciano domanda di trasferimento, previo assenso dell'amministrazione di appartenenza. Quanto alla mobilità d'ufficio, è introdotta la previsione (nuovo testo dell'art. 30, comma 2 del D. Lgs. 165/2001) che, a questo fine, tutte le sedi delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2 del D. Lgs. n. 165/2001, collocate nel territorio dello stesso comune o comunque collocate a una distanza non superiore ai cinquanta chilometri dalla sede in cui il dipendente è adibito (anche se cadenti nel territorio di altro Comune) costituiscono medesima unità produttiva ai sensi dell'articolo 2103 del codice civile.

L'art. 6 del D.L. n. 90/2014 modifica l'articolo 5, comma 9, del D. L. 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, da L. 7 agosto 2012, n. 135; nella nuova formulazione, la norma prevede ora che è fatto divieto alle pubbliche amministrazioni di attribuire incarichi di studio e di consulenza a soggetti già lavoratori privati o pubblici collocati in quiescenza. E', altresì, fatto divieto di conferire ai medesimi soggetti incarichi dirigenziali o direttivi o cariche in organi di governo delle amministrazioni suddette e degli enti e società da esse controllati.

L'art. 7 del D.L. n. 90/2014 stabilisce che a decorrere dal 1° settembre 2014, i contingenti complessivi dei distacchi, aspettative e permessi

sindacali, già attribuiti dalle rispettive disposizioni regolamentari e contrattuali vigenti al personale delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, ivi compreso quello dell'articolo 3, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, sono ridotti del cinquanta per cento per ciascuna associazione sindacale.

L'art. 16 del D.L. n. 91/2014 modifica l'articolo 4 del D. L. 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, da L. 7 agosto 2012, n. 135, nella parte relativa alla nomina di dipendenti pubblici negli organi delle società controllate o partecipate, rendendo facoltativa tale scelta (nei predetti consigli di amministrazione potranno, ma non dovranno necessariamente, sedere dipendenti dell'amministrazione controllante).

### Dotazione organica alla data del 30 settembre 2015

La Camera di Commercio di Modena conta attualmente 66 dipendenti di cui 2 di categoria dirigenziale, 20 di categoria D, 41 di categoria C, 2 di categoria B ed 1 di categoria A

I dipendenti in part-time sono 11, di cui 2 all'88,89%, 3 all'83,33%, 1 all'80,56%, 1 al 72,22%, 1 al 69,44%, 1 al 62,50%, 1 al 61,11%, 1 al 50%.

Il personale in ruolo è stabilmente al di sotto della dotazione organica approvata dalla Giunta con Deliberazione n. 158 del 31.10.2002, che prevede un numero massimo di 108 dipendenti.

La costante "emorragia" ha portato negli ultimi anni a dover superare il tradizionale concetto di ufficio e dunque ad aggiornare la distribuzione delle funzioni, esternalizzando alcune attività prevalentemente esecutive.

## Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

Occorre preliminarmente analizzare la condizione attuale del parco tecnologico camerale in dotazione, con una prospettiva a 360 gradi, per comprendere le eventuali linee di intervento e sviluppo.

### Hardware

Attualmente la CCIAA si avvale di una dotazione di 140 personal computer (compresa la dotazione dell'azienda speciale Promec e 15 pc portatili) collegati in rete con un server locale di nuova generazione. Poiché alcuni dei suddetti computer non sono più utilizzabili perché vetusti o perché non supportano i programmi attualmente in uso, è intenzione della Camera di procedere, nel corso del 2016, ad una parziale dismissione degli stessi.

### Software

A seguito della virtualizzazione di circa 60 stazioni di lavoro, si è cominciato ad installare nelle stesse software open source (word, excel ecc) completamente gratuiti. Poiché si è appurato che una parte dei programmi che utilizza la CCIAA non può essere utilizzata sulle stazioni virtuali nel corso del 2016 si cercherà di affrontare e risolvere questa problematica.

### Linee telefoniche

La struttura è dotata di un server locale di Infocamere collegato tramite linee telefoniche ad 8 Mb con il centro situato a Padova.

### Prospettive e linee guida per il 2016

Si continuerà con la sperimentazione del collegamento virtuale e ciò dovrebbe portare ad una diminuzione dei costi per le linee di trasmissione dati.

Questo tipo di soluzione porta ad un risparmio in termini di gestione ed energetico. Non saranno più necessari, quindi, configurazioni e aggiornamenti delle singole stazioni, saranno sufficienti gli aggiornamenti da effettuarsi a livello centrale in modo che tutte le postazioni collegate possano usufruirne. Una volta a regime sarà possibile collegarsi da remoto al proprio pc virtuale ed usufruire di tutte le risorse tecniche che il sistema è in grado di garantire come se si fosse presenti in ufficio e si lavorasse sul proprio pc.

### Sicurezza informatica

Accesso di tutte le stazioni ai servizi camerale esclusivamente con card al fine di migliorare la sicurezza informatica sia per il server di rete interno, sia per gli applicativi di Infocamere.

### Promozione prodotti camerale verso l'esterno

Continuerà anche per il 2016 la promozione, assieme ad Infocamere di alcuni prodotti come Telemaco, Carta Nazionale dei Servizi (CNS) Business Key e Legalmail.

### Software

La sede centrale di via Ganaceto 134, la sede di Via Ganaceto 113 e la Borsa Merci sono state dotate di un collegamento wi-fi al fine di permettere agli ospiti della Camera, agli addetti ed agli operatori della Borsa Merci poter usufruire di tale tecnologia. di poter usufruire di tale tecnologia.

### Approvvigionamenti

In applicazione del D.L. 95/2012 in materia di "*Spending review*" (revisione della spesa) è stata rivista la maggior parte dei contratti in essere, essendo diventato obbligatorio effettuare acquisti di beni e servizi tramite Consip s.p.a. Nel corso dell'anno 2016 si procederà con l' affidamento di nuovi incarichi nel rispetto di quanto previsto dalla legge.

## Salute finanziaria

Per valutare adeguatamente non solo le risorse disponibili per la realizzazione degli interventi programmatici nell'esercizio 2016, quanto il quadro integrato dei valori di bilancio e le relative dinamiche, si rappresentano di seguito, sinteticamente, i valori consuntivi degli ultimi bilanci:

<b>VOCI DI ONERI/PROVENTI</b> dati arrotondati ed espressi in migliaia di euro	<b>ANNO</b> <b>2009</b>	<b>ANNO</b> <b>2010</b>	<b>ANNO</b> <b>2011</b>	<b>ANNO</b> <b>2012</b>	<b>ANNO</b> <b>2013</b>	<b>ANNO</b> <b>2014</b>
<b>GESTIONE CORRENTE</b>						
A) Proventi correnti	20.823	20.429	20.863	21.734	21.991	21.641
B) Oneri correnti	(21.385)	(19.504)	(20.996)	(22.965)	(21.224)	(21.851)
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)</b>	<b>(562)</b>	<b>925</b>	<b>(133)</b>	<b>(1.231)</b>	<b>767</b>	<b>(210)</b>
Proventi finanziari	408	173	363	156	38	48
Oneri finanziari	0	0	0	0	0	0
<b>C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>408</b>	<b>173</b>	<b>363</b>	<b>156</b>	<b>38</b>	<b>48</b>
Proventi straordinari	169	2.280	2.625	622	1.241	587
Oneri straordinari	(241)	(1.896)	(1.950)	(23)	(1.203)	(183)
<b>D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>(72)</b>	<b>384</b>	<b>675</b>	<b>599</b>	<b>38</b>	<b>404</b>
Rivalutazione attivo patrimoniale	2	5	13	1	0	0
Svalutazione attivo patrimoniale	(81)	(18)	(833)	(18)	(34)	(93)
<b>E) DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA</b>	<b>(79)</b>	<b>(13)</b>	<b>(820)</b>	<b>(17)</b>	<b>(34)</b>	<b>(93)</b>
<b>AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B +/-C +/-D)</b>	<b>(306)</b>	<b>1.469</b>	<b>85</b>	<b>(493)</b>	<b>(809)</b>	<b>(148)</b>

In linea indicativa, salvo ulteriori valutazioni strategiche o disposizioni normative, le disponibilità economiche per l'esercizio 2016 risultano essere quelle riportate nella seguente tabella, da interpretarsi come quadro di compatibilità economico-patrimoniale, elaborato sulla base delle attuali disposizioni in materia di finanziamento degli enti camerali e di contenimento della spesa pubblica.

<b>VOCI DI ONERI/PROVENTI</b>	<b>ANNO 2016</b> dati in migliaia di euro
<b>GESTIONE CORRENTE</b>	
A) Proventi correnti	14.170
B) Oneri correnti	(14.198)
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)</b>	<b>(28)</b>
Proventi finanziari	28
Oneri finanziari	0
<b>C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>28</b>
Proventi straordinari	0
Oneri straordinari	(0)
<b>D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>0</b>
Rivalutazione attivo patrimoniale	0
Svalutazione attivo patrimoniale	(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>



Si rappresenta altresì un quadro di sintesi degli investimenti effettuati negli ultimi esercizi contabili.

<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>	<b>ANNO 2009</b>	<b>ANNO 2010</b>	<b>ANNO 2011</b>	<b>ANNO 2012</b>	<b>ANNO 2013</b>	<b>ANNO 2014</b>
Immobilizzazioni immateriali	19.485	33.755	23.656	19.983	588.431	112.478
Immobilizzazioni materiali	938.343	1.597.303	601.094	175.226	174.016	113.726
Immobilizzazioni finanziarie (al netto di prestiti e anticipazioni)	2.835.336	105.853	73.567	1.004.000	7.100.000	0
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>	<b>3.793.165</b>	<b>1.736.911</b>	<b>698.317</b>	<b>1.199.209</b>	<b>7.862.447</b>	<b>226.204</b>

Nel 2016 sono previsti i seguenti investimenti:

<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>	<b>2016</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	
– Software	– 50.000
– Diritti d'autore	– 20.000
– Marchi	– 1.500
– Costi per progetti pluriennali	– 78.000
	<b>149.500</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	
– Immobili	– 140.000
– Impianti e impianti speciali di comunicazione	– 85.000
– Macchine e attrezzatura varia	– 20.000
– Macchine d'ufficio elettroniche e calcolatori	– 40.000
– Arredi	– 15.000
– Biblioteca	– 500
	<b>300.500</b>
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>	<b>450.000</b>

## **Analisi strutturali di bilancio**

L'art. 7 del D.P.R. n. 245/2005 prevede che le scelte riguardanti gli investimenti siano supportate da opportune valutazioni in merito alla capacità della Camera di Commercio di garantire la copertura degli investimenti stessi tramite l'utilizzo di fonti interne ovvero ricorrendo al mercato del credito.

Il D.Lgs. 150/09 e più in dettaglio la delibera CIVIT 112/2010, oltre ai vincoli di bilancio e dei sistemi contabili propri di ogni amministrazione, raccomandano un'analisi in termini di equilibri finanziari, economici e patrimoniali.

Si illustra pertanto l'analisi di bilancio effettuata sullo Stato Patrimoniale della Camera di Commercio al 31.12 degli anni dal 2009 al 2014, precisando che sono stati esaminati in particolare gli aspetti relativi alla solidità patrimoniale della Camera (al fine di dimostrare la sostenibilità del disavanzo previsto) e 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.

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.

<b>ATTIVITA'</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>a) Attivo fisso o immobilizzazioni</b>						
- <u>Immobilizzazioni immateriali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	87.247	80.228	67.399	57.747	508.266	2.282.694
- <u>Immobilizzazioni materiali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	15.248.276	16.044.441	15.816.766	15.168.087	14.528.597	12.040.189
- <u>Immobilizzazioni finanziarie</u> (valore storico)	9.705.363	9.801.167	9.093.949	10.289.124	17.319.904	17.189.937
- <u>Crediti di funzionamento a lungo</u> (al netto f.do svalutazione crediti)	1.786.489	2.084.753	2.190.557	1.228.332	943.971	703.709
- <u>Cassa vincolata</u>	0	0	0	0	0	0
<b>Totale Attivo fisso o Immobilizzazioni</b>	<b>26.827.375</b>	<b>28.010.589</b>	<b>27.168.67</b>	<b>26.743.290</b>	<b>33.300.739</b>	<b>32.216.529</b>
<b>b) Attivo circolante o attività correnti:</b>						
- <u>Magazzino</u>	138.235	117.648	102.850	143.957	144.695	132.455
- <u>Crediti a breve</u>	6.649.118	1.161.812	1.125.741	3.185.355	2.183.344	2.008.534
- <u>Disponibilità liquide</u>	21.233.928	27.046.789	26.821.043	24.475.885	19.548.380	20.069.050
- <u>Ratei e risconti attivi</u>	41.705	2.744	2.263	2.582	1.159	2.129
<b>Totale Attivo circolante o attività correnti</b>	<b>28.062.986</b>	<b>28.328.993</b>	<b>28.051.897</b>	<b>27.807.780</b>	<b>21.877.579</b>	<b>22.212.168</b>
<b>PASSIVITA'</b>						
<b>a) Mezzi propri:</b>						
- <u>Patrimonio netto</u>	42.361.326	43.899.788	43.992.980	43.669.725	44.439.145	44.586.993
<b>Totale Mezzi propri</b>	<b>42.361.326</b>	<b>43.899.788</b>	<b>43.992.980</b>	<b>43.669.725</b>	<b>44.439.145</b>	<b>44.586.993</b>
<b>b) Passività consolidate:</b>						
- <u>Debiti di funzionamento a medio-lungo termine</u>	750.000	750.000	525.000	0	0	211.006
- <u>IFS e TFR</u> (quota a lungo)	3.683.395	3.232.549	2.987.463	3.165.513	3.357.285	3.206.257
<b>Totale Passività consolidate</b>	<b>4.433.395</b>	<b>3.982.549</b>	<b>3.412.463</b>	<b>3.165.513</b>	<b>3.357.285</b>	<b>3.417.263</b>
<b>c) Passività correnti:</b>						
- <u>Debiti (a breve)</u>	7.080.593	7.368.998	6.647.303	6.917.019	6.748.635	5.763.322
- <u>Fondi rischi e oneri</u>	942.601	777.417	742.417	793.097	567.996	558.596
- <u>Ratei e risconti passivi</u>	12.445	10.830	10.405	5.716	2.589	2.524
- <u>TFR e IFS</u> (quota a breve)	60.000	300.000	315.000	0	72.667	100.000
<b>Totale Passività correnti</b>	<b>8.095.639</b>	<b>8.457.245</b>	<b>6.985.125</b>	<b>7.715.832</b>	<b>7.381.888</b>	<b>6.424.442</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* → bilanciamento tra fonti (capitale proprio e/o capitale di terzi) ed impieghi (investimenti);
- la composizione delle fonti (passivo patrimoniale) → bilanciamento tra capitale proprio e capitale di terzi → eventuale 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:

$$\text{Margine primario} = (\text{Patrimonio netto}) - (\text{Attivo fisso})$$

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.

$$\text{Margine secondario} = (\text{Patrimonio netto} + \text{Passività consolidate}) - (\text{Attivo fisso})$$

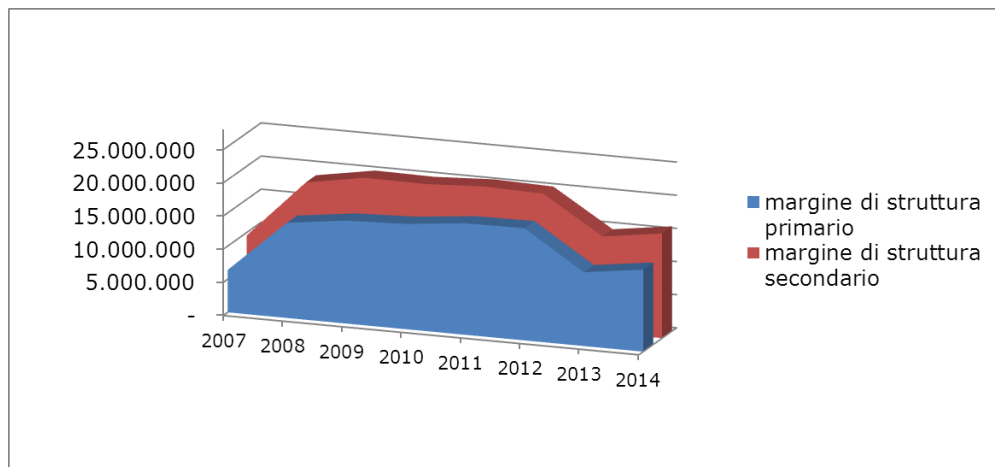
Chiave di lettura:

*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.*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Patrimonio netto	42.736.497	42.361.326	43.899.788	43.992.980	43.669.725	44.439.145	44.586.993
Attivo fisso	28.365.842	26.827.375	28.010.588	27.168.671	26.743.290	33.300.739	32.216.529
<b>MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO</b>	<b>14.370.654</b>	<b>15.533.951</b>	<b>15.889.199</b>	<b>16.824.309</b>	<b>16.926.435</b>	<b>11.138.406</b>	<b>12.370.464</b>
Passività consolidate	3.904.148	4.433.395	3.982.549	3.512.463	3.165.513	3.357.285	3.417.263
<b>MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO</b>	<b>18.424.803</b>	<b>19.967.346</b>	<b>19.871.748</b>	<b>20.336.772</b>	<b>20.091.948</b>	<b>14.495.691</b>	<b>15.787.726</b>

Sia il margine primario che il margine secondario sono, nel periodo considerato, sempre positivi e sostanzialmente stabili, indice di un'ottima solidità patrimoniale dell'Ente, il quale riesce con costanza a coprire, con i soli propri mezzi, il fabbisogno durevole. Giova segnalare però che l'importante investimento finanziario effettuato nel 2013, assorbito agevolmente, ha posto una significativa ipoteca allo sviluppo di eventuali ulteriori investimenti di pari impegno.



Il divario tra i due margini è rappresentato dalle passività consolidate. La dinamica e la composizione di queste ultime evidenzia un decremento a partire dal 2009, da attribuirsi quasi nella sua interezza alla minor consistenza del Fondo Trattamento e Indennità di fine rapporto, esito della progressiva diminuzione del personale dipendente e della diversa modalità di calcolo introdotta dal 2011, con l'unica eccezione rappresentata dall'anno 2013, effetto del ricalcolo dell'I.F.S. a seguito dell'assunzione in ruolo di un nuovo dirigente, già dipendente della Camera di commercio di Modena, e del conferimento di incarico di Alta Professionalità ad un altro dipendente.

In prospettiva pertanto, pur rappresentando al momento una situazione 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 progressivamente.

Va anche segnalato che tale indicatore è stato influenzato dal 2006 al 2008 dall'iscrizione tra le immobilizzazioni finanziarie (attivo fisso) dell'importo relativo al vincolo posto alla disponibilità di cassa intervenuto a seguito della fuoriuscita delle Camere di Commercio dal sistema di Tesoreria Unica (Legge finanziaria 2006 art. 1 comma 45). I depositi presso la Banca d'Italia infatti sono stati trasformati, dal 2006, in crediti a lungo termine, senza possibilità di svincolo se non nei termini indicati dalla citata normativa. Nel 2010 è stata recuperata la piena disponibilità dell'intero deposito in liquidità corrente.

## INDICI DI STRUTTURA

Legati strettamente al margine primario di struttura e al margine secondario, sono rispettivamente l'indice primario di struttura (o *indice di garanzia*) e l'indice secondario di struttura (o *indice di copertura delle immobilizzazioni*). Confermano entrambi l'ottima capacità delle fonti (attivo fisso o immobilizzazioni) di coprire gli impieghi caratterizzati da un realizzo graduale ed indiretto.

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*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Patrimonio netto	42.736.497	42.361.326	43.899.788	43.992.980	43.669.725	44.439.145	44.586.993
Attivo fisso	28.365.842	26.827.375	28.010.588	27.168.671	26.743.290	33.300.739	32.216.529
<b>INDICE DI GARANZIA</b>	<b>1,51</b>	<b>1,58</b>	<b>1,57</b>	<b>1,62</b>	<b>1,63</b>	<b>1,33</b>	<b>1,38</b>

Indice secondario di struttura =  
 (Patrimonio netto + Passività consolidate) / (Attivo fisso)

Chiave di lettura:

*Ind. > 1 capacità del capitale permanente di finanziare le immobilizzazioni*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Patrimonio netto	42.736.497	42.361.326	43.899.788	43.992.980	43.669.725	44.439.145	44.586.993
Passività consolidate	3.904.148	4.433.395	3.982.549	3.512.463	3.165.513	3.357.285	3.417.263
Attivo fisso	28.365.842	26.827.375	28.010.588	27.168.671	26.743.290	33.300.739	32.216.529
<b>INDICE COPERTURA IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>1,64</b>	<b>1,74</b>	<b>1,71</b>	<b>1,75</b>	<b>1,75</b>	<b>1,44</b>	<b>1,49</b>

## 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).*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Patrimonio netto	42.736.497	42.361.326	43.899.788	43.992.980	43.669.725	44.439.145	44.586.993
Attivo fisso	28.365.842	26.827.375	28.010.588	27.168.671	26.743.290	33.300.739	32.216.529
Attivo circolante	26.104.063	28.062.986	28.328.993	28.051.897	27.807.780	21.877.579	22.212.168
<b>INDICE DI CAPITALIZZAZIONE</b>	<b>78,5%</b>	<b>77,2%</b>	<b>77,9%</b>	<b>79,7%</b>	<b>80,1%</b>	<b>80,5%</b>	<b>81,9%</b>

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%

30% < Ind. < 50%

50% < Ind. < 70%

Ind. > 70%

*Buona situazione finanziaria*

*Situazione finanziaria accettabile*

*Situazione tendente allo squilibrio*

*Situazione finanziaria squilibrata*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Passività consolidate	3.904.148	4.433.395	3.982.549	3.512.463	3.165.513	3.357.285	3.417.263
Passività correnti	7.829.261	8.095.639	8.457.245	7.715.125	7.715.832	7.381.888	6.424.442
<b>"Mezzi di terzi"</b>	<b>11.733.409</b>	<b>12.529.035</b>	<b>12.439.794</b>	<b>11.227.588</b>	<b>10.881.345</b>	<b>10.739.173</b>	<b>9.841.705</b>
Attivo fisso	28.365.842	26.827.375	28.010.588	27.168.671	26.743.290	33.300.739	32.216.529
Attivo circolante	26.104.063	28.062.986	28.328.993	28.051.897	27.807.780	21.877.579	22.212.168
<b>Capitale investito</b>	<b>54.469.906</b>	<b>54.890.360</b>	<b>56.339.582</b>	<b>55.220.568</b>	<b>54.551.070</b>	<b>55.178.316</b>	<b>54.428.698</b>
<b>INDEBITAMENTO</b>	<b>21,5%</b>	<b>22,8%</b>	<b>22,1%</b>	<b>20,3%</b>	<b>19,9%</b>	<b>19,5%</b>	<b>18,1%</b>

L'indice può essere analizzato nelle sue componenti a medio-lungo termine e a breve termine.

Indebitamento medio-lungo = Passività consolidate/Capitale investito

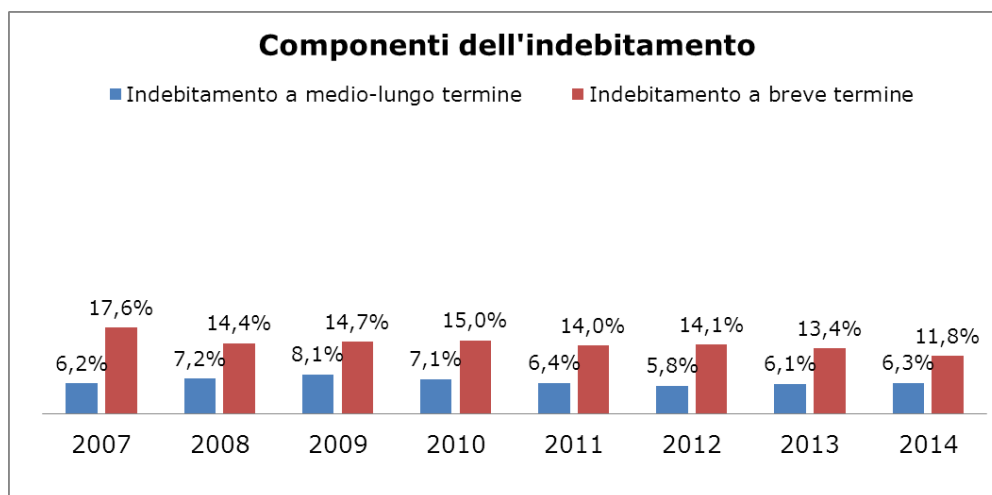
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Passività consolidate	3.904.148	4.433.395	3.982.549	3.512.463	3.165.513	3.357.285	3.417.263
Capitale investito	54.469.906	54.890.360	56.339.582	55.220.568	54.551.070	55.178.316	54.428.698
<b>INDEBITAMENTO MEDIO-LUNGO</b>	<b>7,2%</b>	<b>8,1%</b>	<b>7,1%</b>	<b>6,4%</b>	<b>5,8%</b>	<b>6,1%</b>	<b>6,3%</b>

Indebitamento breve = Passività correnti/Capitale investito

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Passività correnti	7.829.261	8.095.639	8.457.245	7.715.125	7.715.832	7.381.888	6.424.442
Capitale investito	54.469.906	54.890.360	56.339.582	55.220.568	54.551.070	55.178.316	54.428.698
<b>INDEBITAMENTO BREVE</b>	<b>14,4%</b>	<b>14,7%</b>	<b>15,0%</b>	<b>14,0%</b>	<b>14,1%</b>	<b>13,4%</b>	<b>11,8%</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.



## 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).

## CAPITALE CIRCOLANTE NETTO

Il primo indicatore per valutare il grado di liquidità è il *capitale circolante netto*.

La sua importanza deriva dal fatto che indica l'attitudine a far fronte agli impieghi finanziari di breve periodo con l'attivo circolante (risorse della gestione corrente) e, di riflesso, indica se c'è una equilibrata copertura degli investimenti in immobilizzazioni attraverso le fonti del capitale permanente. E' dato da:

Capitale circolante netto = Attivo circolante – Passività correnti

**Chiave di lettura:**

*Se il capitale circolante netto è < 0 ci troviamo in una situazione di squilibrio finanziario dal momento che la liquidità immediata e le disponibilità (economiche e finanziarie) non sono in grado di garantire la copertura dell'esposizione debitoria a breve (passività correnti).*

*In pratica, anche liquidando l'intero attivo corrente entro l'anno, non si coprono i debiti in scadenza entro il medesimo anno.*

*Se il capitale circolante netto è = 0 ci troviamo in una situazione di equilibrio limite dal momento che per garantire la copertura dei debiti a breve siamo costretti a far leva anche sulle disponibilità economiche (giacenze in magazzino).*

*Se il capitale circolante netto è > 0, l'attivo corrente riesce a coprire tutti gli impegni a breve. L'ente è sufficientemente capitalizzato.*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Attivo circolante	26.104.063	28.062.986	28.328.993	28.051.897	27.807.780	21.877.579	22.212.168
Passività correnti	7.829.261	8.095.639	8.457.245	7.715.125	7.715.832	7.381.888	6.424.442
<b>CAPITALE CIRCOLANTE NETTO</b>	<b>18.274.802</b>	<b>19.967.346</b>	<b>19.871.748</b>	<b>20.336.772</b>	<b>20.091.948</b>	<b>14.495.691</b>	<b>15.787.726</b>

Questo indicatore mostra che l'Ente riesce a far fronte agli impegni di breve periodo, essendo ben capitalizzato. Come gli altri indicatori di liquidità, il capitale circolante netto presenta il limite di essere soggetto a repentine variazioni di breve periodo (ad esempio a fronte di investimenti in immobilizzazioni, come accaduto nel 2013).

## INDICE DI DISPONIBILITA'

L'indicatore segnala la capacità di soddisfare alle passività dovute a pagamenti richiesti entro l'anno con le attività correnti in entrata entro l'anno. E' dato da:

Indice di disponibilità = (Attivo circolante/Passivo corrente)

**Chiave di lettura:**

<i>Ind. &gt;2</i>	<i>Situazione ottimale</i>
<i>1,5 &lt; Ind. &lt; 2</i>	<i>Stabilità finanziaria</i>
<i>1 &lt; Ind. &lt; 1,5</i>	<i>Situazione da tenere sotto controllo</i>
<i>Ind. &lt; 1</i>	<i>Squilibrio finanziario</i>

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Attivo circolante	26.104.063	28.062.986	28.328.993	28.051.897	27.807.780	21.877.579	22.212.168
Passività correnti	7.829.261	8.095.639	8.457.245	7.715.125	7.715.832	7.381.888	6.424.442
<b>INDICE DI DISPONIBILITA'</b>	<b>3,33</b>	<b>3,47</b>	<b>3,35</b>	<b>3,64</b>	<b>3,60</b>	<b>2,96</b>	<b>3,46</b>

L'indice - che conferma l'ottima capacità dell'Ente di far fronte agli impegni finanziari di breve termine con le attività di possibile realizzo entro l'anno - rileva però solo un quadro statico - la fotografia della situazione alla chiusura dell'esercizio - situazione che invece, proprio in questo settore, si evolve con particolare dinamismo. Laddove l'indice si attestasse su valori compresi tra 1 e 2, vi andranno affiancati *indici di rotazione* utili a meglio qualificare la liquidità.

Il valore elevato dell'indice, non derivando da un eccesso di giacenze in magazzino e/o da consistenti crediti, rappresenta concretamente una situazione di ottima liquidità, risultato, nell'ultimo anno, anche dalla significativa riduzione delle passività correnti.

## MARGINE DI TESORERIA

Riveste grande importanza anche il *margin 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)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Liquidità immediate	18.234.397	21.233.928	27.046.789	26.821.043	24.475.885	19.548.380	20.069.050
Liquidità differite	7.723.849	6.649.118	1.161.812	1.125.741	3.185.355	2.183.344	2.008.534
Passività correnti	7.829.261	8.095.639	8.457.245	7.715.125	7.715.832	7.381.888	6.424.442
<b>MARGINE DI TESORERIA</b>	<b>18.128.986</b>	<b>19.787.406</b>	<b>19.751.356</b>	<b>20.231.659</b>	<b>19.945.408</b>	<b>14.349.836</b>	<b>15.653.141</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.

Anche tale indicatore è stato influenzato dall'iscrizione tra le immobilizzazioni finanziarie (attivo fisso) dell'importo relativo al vincolo posto alla disponibilità di cassa intervenuto a seguito della fuoriuscita delle Camere di Commercio dal sistema di Tesoreria Unica (Legge finanziaria 2006 art. 1 comma 45).

Le liquidità dell'Ente hanno coperto le passività correnti con un margine ampiamente positivo, incrementatosi nel tempo sino al 2012, quando si è verificata una prima inversione di tendenza: è diminuito l'indice per effetto della flessione della liquidità immediata (esito della sospensione dei termini per il pagamento di diritti e tributi per le imprese interessate dal cratere del sisma, ma anche del realizzarsi di parte degli investimenti previsti), flessione non compensata dall'incremento della liquidità differita su cui pesano i crediti per i diritti di cui alla sospensiva dei termini di pagamento.

Anche questo indice nel 2013 è stato segnato dalla importante riduzione di liquidità immediata, utilizzata per realizzare l'investimento finanziario di cui si è già detto.

Rimarrà comunque positivo anche nel corso del 2015, nonostante la riduzione delle liquidità causata dalle minori entrate da diritto annuale, se verrà confermata la prevista riduzione delle passività correnti.

## **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*

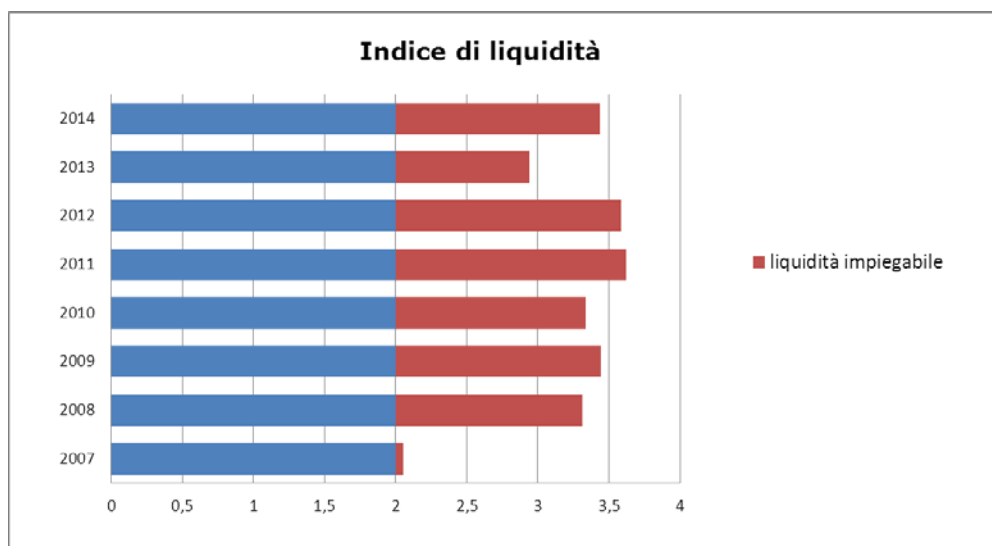
*Ind. >1*        *equilibrio finanziario*

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

*Ind. < 0,3*      *netto squilibrio finanziario*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Liquidità immediate	18.234.397	21.233.928	27.046.789	26.821.043	24.475.885	19.548.380	20.069.050
Liquidità differite	7.723.849	6.649.118	1.161.812	1.125.741	3.185.355	2.183.344	2.008.534
Passività correnti	7.829.261	8.095.639	8.457.245	7.715.125	7.715.832	7.381.888	6.424.442
<b>INDICE DI LIQUIDITA'</b>	<b>3,32</b>	<b>3,44</b>	<b>3,34</b>	<b>3,62</b>	<b>3,58</b>	<b>2,94</b>	<b>3,4</b>

L'indice di liquidità rilevato garantirebbe la copertura con liquidità corrente di un buon programma di investimenti, se non dovesse essere considerato nella necessaria prospettiva di garantire la copertura delle passività non discrezionali correnti, a fronte della prevista progressiva riduzione delle entrate da diritto annuale.



## 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.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cassa al 01.01	10.870.285	18.199.804	21.188.172	27.018.364	26.781.000	24.353.185	19.513.066
Cassa al 31.12	18.199.804	21.188.172	27.018.364	26.781.000	24.353.185	19.513.066	20.035.727
<b>CASH FLOW</b>	<b>7.329.519</b>	<b>2.988.368</b>	<b>5.830.192</b>	<b>-237.364</b>	<b>-2.345.158</b>	<b>-4.840.119</b>	<b>522.661</b>

L'indicatore, dal 2011, rileva una variazione negativa della giacenza di cassa, compensata nel corso del 2014. E' significativo evidenziare che il 2011 è il primo anno non influenzato dalle dinamiche correlate al vincolo di liquidità posto alle giacenze in deposito in Banca d'Italia, di cui si è dato ripetutamente conto, né in termini di cassa vincolata a lungo termine, né in termini di crediti a breve (entro i 12 mesi). Dal 2011, pertanto, l'indice evidenzia la progressiva realizzazione degli investimenti programmati, repentinamente interrotta a seguito dell'approvazione del DL 90/2014 e della conseguente incertezza sulle funzioni e le prospettive delle Camere di commercio.

Dalle sopraindicate analisi, si può evincere quanto segue:

- le disponibilità liquide sono in grado di assolvere agevolmente gli impegni a breve termine: al 31.12.2014 l'attivo corrente è pari a 3,46 volte il passivo corrente;
- il margine di tesoreria (attivo corrente – passivo corrente) conseguito a fine 2014 si conferma di poco superiore ai 15 milioni di euro, consentendo un discreto 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 2016;
- tutti gli indici patrimoniali (garanzia, copertura immobilizzazioni, capitalizzazione), che andrebbero a determinarsi in caso di utilizzo del patrimonio netto a copertura del disavanzo preventivato in questa fase di aggiornamento, confermano ampiamente il livello di solidità strutturale dell'Ente.

## VALUTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DI OBIETTIVI E PROGRAMMI PLURIENNALI

Come già si è detto in premessa, con questa Relazione Previsionale e Programmatica la Camera di Commercio di Modena dà avvio al Ciclo della *performance* 2016-2018, rappresentando invece il terzo anno di attuazione del Programma pluriennale 2014-2018.

L'attività di analisi e valutazione degli obiettivi strategici individuati con i precedenti documenti di pianificazione (Piano della *performance* 2011 e 2012-2014, 2013-2015, 2014-2016, Programma pluriennale 2010-2012) costituisce una prima base di informazione di cui si è potuto disporre in fase di pianificazione pluriennale per assicurare continuità, aumentare l'efficacia dell'azione politica e valorizzare i punti di forza già raggiunti.

Si tratta di dimensioni da approfondire progressivamente e gradualmente, affinando strumenti, fonti, dati, capacità di elaborazione, così da trasformarli in informazione e conoscenza, essenziali a qualsiasi livello decisionale.

Col Piano della *performance* relativo al triennio 2012-2014 sono stati introdotti alcuni indicatori strategici, soprattutto di tipo *proxy* (misure indirette di fenomeni complessi che non si è in grado di misurare direttamente, o la cui misurazione avrebbe un costo molto elevato), utili per la valutazione dell'impatto prodotto sul territorio nel breve e nel medio-lungo termine dall'attuazione degli obiettivi strategici pianificati.

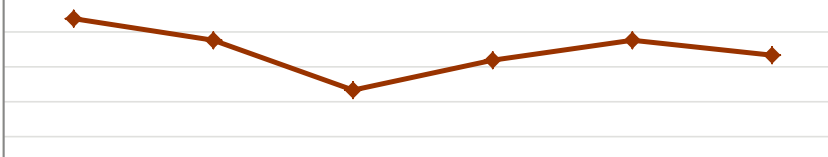
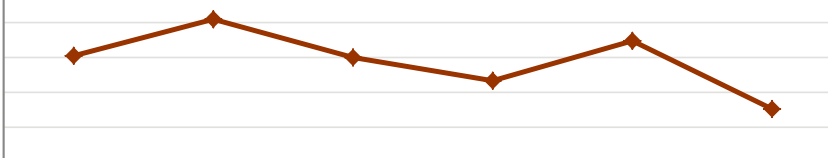

Si è pertanto ritenuto di rappresentare graficamente l'andamento di detti indicatori (fatti salvi gli indicatori di cui non è stato possibile reperire i dati di calcolo), per verificare il possibile impatto delle azioni poste in essere dalla Camera di Commercio nel medesimo periodo.

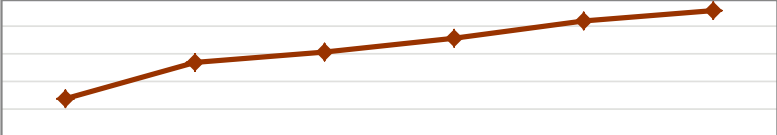
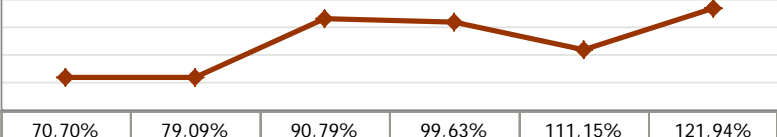
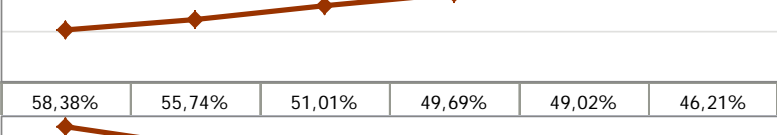
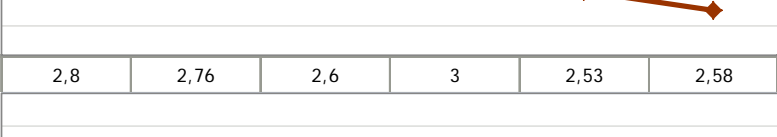
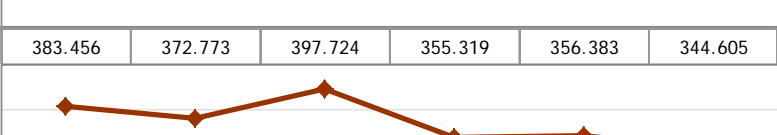
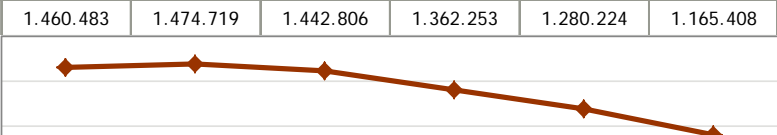



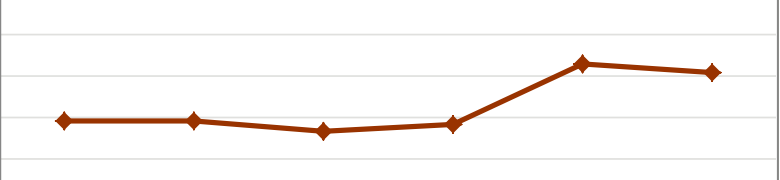
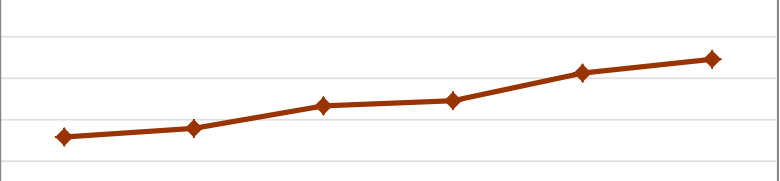
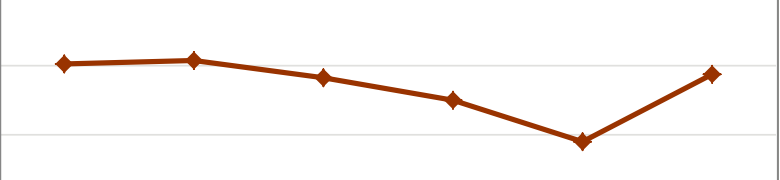
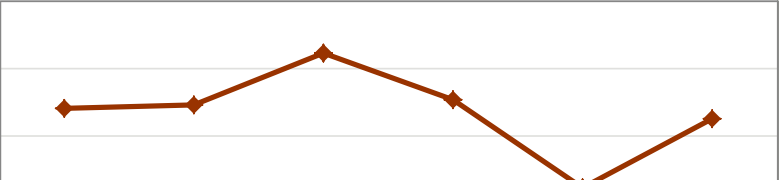
## Indicatori Aree Strategiche

Sono di seguito valorizzati a far data dal 2009 al 2014 (valori al 31 dicembre) gli indicatori più significativi, individuati nell'ambito delle Aree Strategiche, per visualizzare a livello segnaletico il possibile impatto prodotto dalla strategia messa in essere dalla Camera di Commercio. Nella lettura dei seguenti trend vanno tenuti presenti gli effetti del sisma che ha colpito la provincia dal 20 maggio 2012 in avanti.

In questo contesto, ne viene indicato esclusivamente il segno (  $\uparrow$  o  $\downarrow$  ), quale evidenza dell'andamento ottimale.

Area Strategica	Indicatore	Target	Consuntivo					
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014
1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE (AS1.)	Imprese cessate/ Imprese attive	$\downarrow$	8,39%	7,74%	6,34%	7,17%	7,75%	7,32%
								
	Percentuale di nuove imprese iscritte/ Imprese attive	$\uparrow$	7,22%	7,64%	7,20%	6,94%	7,38%	6,62%
								
								
	Fatturato export provinciale	$\uparrow$	8.151.758.484	9.302.622.037	10.116.523.136	10.445.226.871	10.719.810.280	11.386.636.018

Area Strategica	Indicatore	Target	Consuntivo					
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014
2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO (AS2.)	Grado di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale	↑	0,043	0,057	0,061	0,066	0,072	0,076
								
	Livello di diffusione del servizio di Conciliazione e Mediazione / Imprese attive (in termini percentuali)	↑	0,12%	0,12%	0,33%	0,32%	0,22%	0,37%
								
	Grado di diffusione dei dispositivi di firma digitale rispetto alle imprese della provincia	↑	70,70%	79,09%	90,79%	99,63%	111,15%	121,94%
								
	Incidenza percentuale dei dispositivi di firma digitale rilasciati gratuitamente dalla Camera di commercio sul totale dei dispositivi rilasciati	↓	58,38%	55,74%	51,01%	49,69%	49,02%	46,21%
								
Durata media presenza turisti	↑	2,8	2,76	2,6	3	2,53	2,58	
								
Numero dei pernottamenti dei viaggiatori stranieri nella provincia	↑	383.456	372.773	397.724	355.319	356.383	344.605	
								
Numero delle presenze turistiche registrate nell'anno	↑	1.460.483	1.474.719	1.442.806	1.362.253	1.280.224	1.165.408	
								

		Target	Consuntivo					
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014
<b>Area Strategica</b>	<b>Indicatore</b>							
	3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE (AS3.)							
	Margine di struttura Pareto (Immobilizzazioni / Patrimonio netto)	↑	59,11%	59,06%	56,78%	58,43%	72,81%	70,72%
								
	Solidità Finanziaria Pareto (Patrimonio netto / Totale generale passivo)	↑	74,33%	75,08%	77,37%	77,91%	80,54%	81,94%
								
	Incidenza dei costi strutturali Pareto (Oneri correnti - Interventi economici / Proventi correnti)	↓	68,05%	68,14%	67,68%	66,99%	65,79%	67,76%
								
	Margine di Struttura finanziaria a breve termine Pareto (Attivo circolante - Passivo a breve / Passivo a breve)	↑	270,94%	272,81%	310,95%	276,29%	212,21%	262,30%
								


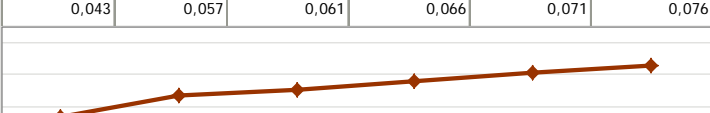
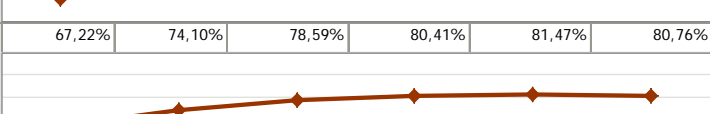
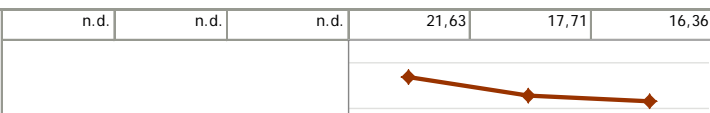
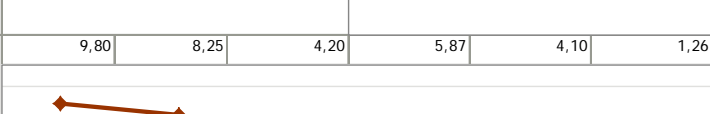
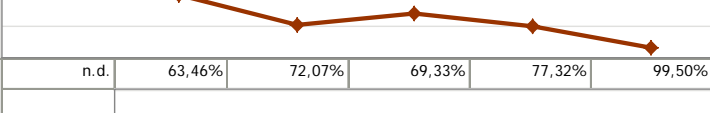
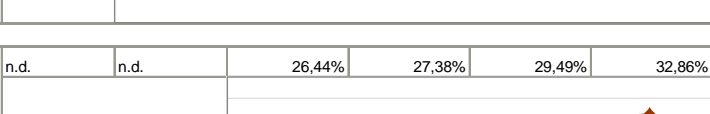
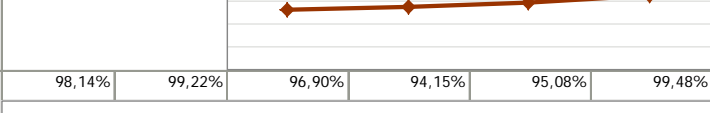
## Indicatori Obiettivi Strategici

Sono di seguito valorizzati a far data dal 2009 al 2014 (valori al 31 dicembre) gli indicatori selezionati negli ultimi Piani della performance per misurare il grado di attuazione degli Obiettivi Strategici individuati. Nella lettura dei seguenti trend vanno tenuti presenti gli effetti del sisma che ha colpito la provincia dal 20 maggio 2012 in avanti.

In questo contesto, ne viene indicato esclusivamente il segno (↑ o ↓) quale evidenza dell'andamento ottimale.

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo					
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014
101 - Incrementare la disponibilità dell'informazione economica e previsionale quale garanzia di equilibrio del mercato	Sviluppo temporale del numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Sarnet nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3"; "n-1")	↑	143,18%	51,22%	47,59%	76,32%	146,25%	135,18%
301 - Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi	Fatturato export provinciale	↑	8.151.758.484	9.302.622.037	10.116.523.136	10.445.226.871	10.719.810.278	11.386.636.018
401 - Individuare e sostenere i fattori del vantaggio competitivo delle imprese: sviluppo economico d'impresa, ricerca e trasferimento tecnologico	Interventi economici e nuovi investimenti per impresa attiva	↑	161,59	107,87	110,90	141,67	217,59	111,36
	Interventi economici per impresa attiva	↑	105,91	82,28	100,67	123,98	100,57	107,96
	Percentuale di nuove imprese giovanili / Imprese attive	↑	4,97%	3,60%	2,07%	1,98%	2,13%	1,87%
	Percentuale di nuove imprese iscritte/ Imprese attive	↑	7,22%	7,64%	7,20%	6,94%	7,38%	6,63%
	Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio	↑	47,37%	170,94%	167,06%	121,97%	116,80%	128,03%
402 - Favorire l'occupazione, tramite iniziative di orientamento scolastico e alternanza scuola-lavoro	Grado di coinvolgimento dei giovani alle iniziative di orientamento e alternanza scuola-lavoro	↑	962	660	729	2.487	4.433	1.299

		Target	Consuntivo					
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014
Obiettivi Strategici	Indicatore							
501 - Ridurre le difficoltà di finanziamento dell'attività imprenditoriale, agevolando l'accesso al credito e la disponibilità di liquidità delle imprese modenesi	Credito concesso alle imprese dalla CCIAA	↑	1.750.000,00	1.450.000,00	1.500.000,00	2.950.000,00	1.450.000,00	1.450.000,00
	Fallimenti/ Imprese attive	↓	0,25%	0,23%	0,24%	0,24%	0,27%	0,00%
	Imprese cessate/ Imprese attive	↓	8,39%	7,74%	6,34%	5,45%	7,75%	7,33%
	Protesti / Imprese attive	↓	19,23%	17,22%	17,69%	13,59%	15,46%	10,85%
601 - Incrementare il turismo, mediante opportune azioni di marketing territoriale	Durata media presenza turisti	↑	2,80	2,76	2,60	3,00	2,53	2,58
	Presenze registrate in occasione del Festival Filosofia	↑	153.964	169.932	176.714	176.714	184.095	218.733
602 - Valorizzare le produzioni tipiche del territorio	Imprese partecipanti ai programmi camerali sulle eccellenze locali	↑				183	236	236
	Imprese agroalimentari con certificazione "Tradizione e Sapori" (dato stock, al entro delle imprese cessate e delle lavoranti in conto terzi)	↑	185	198	217	231	237	241
701 - Incrementare l'attrattività del territorio provinciale	Livello di diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale	↑	1,85%	2,04%	1,99%	2,24%	1,92%	1,36%
	Rispetto dei termini di legge per l'evazione delle istanze per cancellazioni e annotazioni protesti	↑	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	98,54%	100,00%
702 - Incrementare le forme di giustizia alternativa	Livello di diffusione del servizio di Conciliazione/ Mediazione / Imprese attive (in termini percentuali)	↑	0,12%	0,12%	0,33%	0,32%	0,22%	0,37%

		Target	Consuntivo						
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	
Obiettivi Strategici	Indicatore								
801- Semplificare le procedure a carico delle imprese	Dispositivi per la firma digitale rilasciati e rinnovati nell'anno	↑	5787	6313	9504	5531	7.144	6.524	
	Grado di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale (Contratti Telemaco Pay attivati / Numero imprese attive)	↑	0,043	0,057	0,061	0,066	0,071	0,076	
	Grado di telemizzazione delle domande di brevetti, modelli, marchi e seguiti	↑	67,22%	74,10%	78,59%	80,41%	81,47%	80,76%	
802- Incrementare l'efficacia e l'efficienza dei processi camerali	Tempi medi di pagamento delle fatture passive	↓	n.d.	n.d.	n.d.	21,63	17,71	16,36	
	Tempi medi di erogazione delle pratiche telematiche (protocolli) del Registro delle Imprese	↓	9,80	8,25	4,20	5,87	4,10	1,26	
	Rispetto dei tempi di evasione (5 gg.) delle pratiche del Registro delle Imprese	↑	n.d.	63,46%	72,07%	69,33%	77,32%	99,50%	
803- Attuare trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, integrandoli nel ciclo della performance, per promuovere la legalità e il controllo sociale sull'azione amministrativa	Grado coinvolgimento delle risorse camerali nei processi di Pianificazione e programmazione e Trasparenza	↑	n.d.	n.d.	26,44%	27,38%	29,49%	32,86%	
	Grado di utilizzo delle risorse stanziate per gli interventi economici della camera di commercio	↑	98,14%	99,22%	96,90%	94,15%	95,08%	99,48%	

## **INIZIATIVE PREVISTE PER L'ESERCIZIO 2016 NELL'AMBITO DEGLI OBIETTIVI E PROGRAMMI DI INTERVENTO ANNUALI**

Questa Relazione Previsionale e Programmatica non può non risentire delle importanti e sostanziali novità che stanno interessando le Camere di Commercio negli ultimi mesi.

Al riguardo si ricorda la norma di cui al DL n. 90/2014 che ha disposto il "taglio" del diritto annuale dovuto dalle imprese agli Enti camerali in misura pari al 35% nel 2015, al 40% nel 2016 ed al 50% nel 2017.

A tale provvedimento è seguita una circolare del MISE (in data 26/6/2014) che ha invitato le Camere di Commercio ad assumere condotte cautelative, con l'avviso espresso di prestare particolare attenzione agli investimenti aventi carattere pluriennale onde evitare situazioni di squilibrio economico-finanziario.

A ciò occorre aggiungere il Disegno di Legge delega di riforma della Pubblica Amministrazione recentemente approvato dal Parlamento che contiene una specifica disposizione riguardante gli Enti camerali con revisione delle funzioni e parallelamente delle forme di finanziamento.

Più segnatamente, tale norma prevede, tra le altre, l'accorpamento obbligatorio per le Camere di Commercio con meno di 75.000 localizzazioni iscritte al Registro delle Imprese, la riduzione del numero dei componenti di Giunta e di Consiglio nonché limitazioni alla partecipazione in società/Enti.

Si è allo stato in attesa del vero del Decreto Legislativo attuativo della delega suddetta e dunque, in questo clima di incertezza, è estremamente difficile formulare programmi non solo a medio-lungo termine, ma anche a breve.

Ne deriva che la Relazione Previsionale e Programmatica, proiettata – come deve – nel 2016, abbia un contenuto “minimale”.

Si evidenzia peraltro che gli organi camerali stanno in queste settimane conducendo valutazioni in ordine al preventivo dell’Ente per il 2016 sulla scorta delle ridotte – in forza dei “tagli” di cui sopra – disponibilità finanziarie e ciò potrà imporre la necessità di riconsiderare ovvero eliminare alcune priorità ed obiettivi strategici.

A fronte di tutto quanto esposto, si ritiene di dover rispettare l’adempimento di cui al DPR n. 254/2005 riproponendo di fatto l’assetto derivante dal documento di programmazione pluriennale approvato dal Consiglio camerale per il quinquennio 2014-2018.

In questa fase inoltre, per le ragioni esposte, non potrà essere espressa alcuna valutazione quantitativa circa le risorse a disposizione per le diverse azioni (in assenza di certezza sull’ammontare da poter dedicare complessivamente alla c.d. “promozione economica”).

Le risorse eventualmente da dedicare a ciascun obiettivo strategico verranno pertanto definite in sede di approvazione del preventivo 2016.

Anche indicatori e target vengono qui rappresentati a puro titolo segnaletico. Gli stessi saranno definiti nell’ambito del Piano degli Indicatori dei Risultati Attesi (PIRA), che verrà approvato insieme con il Preventivo Economico alla fine del mese di novembre, e del Piano della performance 2016-2018, la cui approvazione, prevista nel mese di gennaio 2016, rappresenta l’esito di tutto il processo di pianificazione strategica ed economico-finanziaria. Vi saranno pertanto esplicitati, in coerenza con le risorse assegnate nel preventivo 2016, gli obiettivi, gli indicatori e i target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*.



Gli obiettivi strategici individuati nel programma pluriennale e di seguito riportati, sono sviluppati ed aggregati in 3 macro Aree Strategiche, per meglio dare conto, anche a livello di sistema camerale, dei risultati aggregati delle politiche camerali e per gestire più adeguatamente il concatenarsi dei diversi programmi pluriennali.

- **Competitività delle Imprese**
  - 101 - Informazione economica
  - 301 - Internazionalizzazione
  - 401 - Innovazione e Trasferimento tecnologico
  - 402 - Orientamento/Occupazione
  - 501 - Sostegno al Credito
  
- **Competitività del territorio**
  - 201 - Infrastrutture
  - 601 - Marketing territoriale
  - 602 - Valorizzazione produzioni tipiche
  - 701 - Vigilanza e tutela del mercato
  - 702 - Giustizia
  
- **Competitività dell'Ente**
  - 801 - Semplificazione processi
  - 802 - Efficacia ed efficienza
  - 803 - Trasparenza

## COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

### 101 – Informazione Economica e Previsionale

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI DI PERFORMANCE	RISULTATI ATTESI
101 – INCREMENTARE LA DISPONIBILITA' DELL'INFORMAZIONE ECONOMICA E PREVISIONALE, QUALE GARANZIA DI EQUILIBRIO DEL MERCATO	Sviluppo temporale del numero di pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3"; "n-1")	$\geq 90\%$
	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	$\leq 5$ giorni

La conoscenza della struttura economica di un'area, ed in particolare delle sue dinamiche in rapporto ai mercati nazionale ed internazionale, rappresenta un indispensabile presupposto al fine della definizione delle migliori azioni e/o dei programmi per lo sviluppo e la crescita del sistema delle imprese che ivi insistono.

La Camera di Commercio dispone di un patrimonio informativo particolarmente significativo, rappresentato primariamente dal Registro delle Imprese, senza tuttavia dimenticare tutte le altre banche dati dell'Ente.

Quest'ultimo deve essere in grado di creare un valore aggiunto - sotto tale profilo - per il sistema economico-imprenditoriale nel suo complesso, rendendo disponibili alle imprese le informazioni che gli derivano dalla gestione e dall'analisi correlata delle richiamate banche dati. Solo in questo modo la Camera di Commercio potrà interpretare, misurare e, possibilmente, anticipare gli scenari utili alla realtà economica e istituzionale, cogliendo le opportunità future ed evidenziando le criticità, in vista degli eventuali correttivi.

E' ovvio che se le banche dati dell'Ente debbono rappresentare - come in effetti rappresentano - la base imprescindibile per analisi di tipo economico, le informazioni in esse presenti debbono essere affidabili e di qualità tale da poter assumere quel ruolo di garanzia della correttezza e della trasparenza del mercato che in effetti rivestono. In questo senso occorre proseguire nel programma volto al miglioramento della qualità dei dati in particolare del Registro Imprese.

Nel 2016 si intende mantenere la funzione di osservatorio economico e previsionale dell'Ente camerale, anche avvalendosi delle informazioni ricavabili dal Registro Imprese.

## 301 - Internazionalizzazione

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI DI PERFORMANCE	RISULTATI ATTESI
301 – FAVORIRE IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE MODENESI	Fatturato export provinciale	$\geq 11.800.000.000 \text{ €}$
	Partecipanti alle iniziative camerali di accompagnamento all'internazionalizzazione	$\geq 400$
	Rispetto dei tempi di evasione/rilascio delle richieste di documenti a valere per l'estero	$\geq 98\%$

La provincia di Modena è fortemente vocata verso i mercati esteri. L'export per anni ha rappresentato - e per certi versi rappresenta tuttora - un elemento di forza per molte imprese, che proprio in momenti di grave crisi come l'attuale hanno mantenuto buoni standard operativi, fondando le loro strategie di mercato sul commercio estero.

L'obiettivo dell'Ente deve dunque essere quello di rafforzare le funzioni legate all'internazionalizzazione, accompagnando 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.

L'Ente camerale, nell'ambito delle proprie funzioni istituzionali, si pone l'obiettivo di sostenere ed aiutare lo sviluppo delle funzioni di commercializzazione/internazionalizzazione delle imprese.

Strumento privilegiato di quest'azione è ovviamente l'Azienda Speciale Promec.

Quest'ultima è oggi punto di riferimento a livello regionale, anche grazie ad un'intesa con l'Unioncamere, per la realizzazione di progetti integrati di internazionalizzazione.

Si segnala altresì che Promec ha recentemente stipulato convenzioni con altre Camere di Commercio (non solo emiliano-romagnole) per l'erogazione di servizi integrati in materia di export, di fatto mettendo a disposizione dell'intero sistema camerale l'expertise maturata in questi anni (circostanza che le sta consentendo di disporre di entrate proprie ulteriori e diverse rispetto a quelle conferite dalla Camera).

## 401 – Innovazione e Trasferimento tecnologico

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI DI PERFORMANCE	RISULTATI ATTESI
401 –SOSTENERE L'INNOVAZIONE ED IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO QUALE FATTORE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO DELLE IMPRESE	Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi di innovazione tecnologica della Camera di commercio nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-3", "n-1")	$\geq 100\%$
	Percentuale di nuove imprese iscritte/ Imprese attive	$\geq 6,60\%$

In un sistema economico maturo come quello modenese, a fronte di una globalizzazione dei mercati sempre più marcata, il fattore innovazione assume rilevanza strategica per il mantenimento di adeguati livelli di competitività.

Soprattutto in un momento di grave crisi, come l'attuale, l'innovazione può rappresentare un potente volano per la trasformazione dell'impresa, il suo riposizionamento e quindi lo sviluppo di un vantaggio competitivo.

L'innovazione deve essere valutata nel suo significato più ampio. Non si tratta dunque semplicemente di individuare nuovi processi produttivi e/o nuovi prodotti, ma anche di migliorare quelli già esistenti, intercettando oltre al settore manifatturiero/produttivo anche le imprese degli altri settori (comprese quelle del terziario, tradizionalmente escluse da tali processi).

In sostanza la Camera deve contribuire a diffondere una cultura dell'innovazione.

In quest'ottica assume rilevanza decisiva il supporto all'attività di ricerca sviluppata dall'Università di Modena, che dovrà comunque essere in grado sempre più di intercettare i bisogni e/o le necessità delle imprese territoriali, conferendo alle proprie azioni quel grado di concretezza indispensabile per un'efficace ricaduta sul territorio.

La Camera dovrà inoltre incentivare l'incontro tra la domanda e l'offerta di innovazione favorendo il trasferimento di conoscenze tra il mondo accademico e/o della ricerca e quello delle imprese (soprattutto a favore di quelle realtà piccole e piccolissime, non in grado di sviluppare ricerca al proprio interno e dunque "costrette" a ricorrere al mercato).

In questo senso si espone il supporto all'azione della fondazione Democenter-Sipe che, presente all'interno dell'Ateneo modenese con la propria struttura, può davvero rappresentare un importante collegamento tra queste due realtà.

Le aziende modenesi hanno però necessità di tecnici. In forza di ciò si ritiene utile valorizzare le scuole tecniche e professionali. Da anni la Camera propone nel mese di novembre l'Orienta Medie, giornate di orientamento rivolte alle famiglie dei ragazzi di terza media, finalizzate a sottolineare l'esigenza di studenti che scelgano sempre più percorsi allineati ai fabbisogni delle imprese del territorio, con particolare riferimento agli Istituti tecnici e professionali.

La sicurezza del contesto economico in cui ci si trova ad operare (l'Ente da anni interviene con l'iniziativa "Fondo per la Sicurezza"), la sicurezza sul lavoro e quella relativa al prodotto risultano essere fattori determinanti il proprio vantaggio competitivo.

La Camera di Commercio a questo proposito potrà incentivare azioni volte a contrastare criminalità e microcriminalità e a fronteggiare la contraffazione dei prodotti, sia nella fase della produzione, che dell'immissione nei mercati e della conseguente commercializzazione (nel 2016 potrà proseguire l'attività ispettiva condotta dall'Ente in attuazione della convenzione sottoscritta da Unioncamere con il Ministero dello Sviluppo Economico a cui ha aderito anche la Camera di Modena).

## 402 – Orientamento al lavoro / Occupazione

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI DI PERFORMANCE	RISULTATI ATTESI
402 – INTERVENTIRE NELL'ORIENTAMENTO PROFESSIONALE MEDIANTE LA DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA SULLE OPPORTUNITA' DI IMPIEGO E DI AVVIO DI NUOVE IMPRESE	Grado di coinvolgimento dei giovani alle iniziative di orientamento e alternanza scuola-lavoro	$\geq 2.200$

La Camera di Commercio, nel quadro delle funzioni di sostegno al sistema delle imprese riconosciutogli dalla L. 580/93, deve svolgere un ruolo non secondario nel campo della formazione professionale e soprattutto in quello del rapporto formazione-lavoro. A spingere in questa direzione l'art. 4 della L. 53/03 sull'alternanza scuola-lavoro, in cui si definiscono le Camere di Commercio come soggetti deputati a siglare convenzioni con le istituzioni scolastiche e formative per la definizione di periodi di tirocinio, occasione per avvicinare il mondo della scuola alle aziende.

Al riguardo si segnala che nella Legge Delega di cui sopra viene rafforzato il ruolo camerale sulla materia così come recenti disposizioni normative introducono una specifica sezione speciale all'interno del Registro Imprese per le aziende disponibili ad accogliere studenti in alternanza.



## 501 – Finanza e Credito

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI DI PERFORMANCE	RISULTATI ATTESI
501 – RIDURRE LE DIFFICOLTA' DI FINANZIAMENTO DELL'ATTIVITA' IMPRENDITORIALE AGEVOLANDO L'ACCESSO AL CREDITO E LA DISPONIBILITA' DI LIQUIDITA' DELLE IMPRESE MODENESI	Imprese coinvolte in programma di sostegno al credito	$\geq 600$
	Protesti / Imprese attive	$\leq 15 \%$

Uno degli effetti delle turbolenze in atto sui mercati, nazionale ed internazionale, è l'ingravescente fenomeno delle difficoltà - quando non addirittura dell'impossibilità - di ricorrere al credito da parte delle imprese. Tale mancanza sotto il profilo del credito, unitamente alla congiuntura economica negativa, rischia di creare una "stretta", dalla quale le imprese della provincia non sono in grado di uscire.

In questo difficile contesto, appaiono utili interventi finalizzati ad alleggerire le tensioni finanziarie che gravano sulle nostre imprese attraverso lo strumento della garanzia del credito bancario anche supportando i Confidi attivi in tutti i settori dell'economia modenese – favorendo eventuali processi di aggregazione tra gli stessi onde massimizzarne l'azione.

Proposta: riportare a casa le risorse del Fondo Innovazione per dar vita ad un Fondo di Garanzia con accesso diretto per le imprese, più snello rispetto al Fondo Centrale di Garanzia.

## COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

### 600 – Infrastrutture

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI DI PERFORMANCE	RISULTATI ATTESI
600 – PROMUOVERE INIZIATIVE CHE FAVORISCANO L'ATTUAZIONE DI PROGRAMMI INFASTRUTTURALI	Istituzioni coinvolte dalla Camera di Commercio per azioni comuni	$\geq 4$

Sul tema delle infrastrutture, la Camera di Commercio può svolgere una funzione propositiva e di stimolo, oltreché di coordinamento con particolare riferimento:

- 1) alla viabilità primaria (rete autostradale ed in particolare arteria A22, particolarmente incisiva per la competitività delle imprese modenesi);
- 2) alla viabilità secondaria (prolungamento della A22 - Campogalliano-Sassuolo; Cispadana; l'inizio di una progettazione di lungo periodo che permetta di accedere più agevolmente alle coste tirreniche);
- 3) al sistema intermodale e ai nodi logistici (Scalo merci di Marzaglia).

A quest'ultimo riguardo si ricorda la società T.I.E. S.r.l., costituita per la progettazione e la successiva gestione dello Scalo Merci di Marzaglia, è stata recentemente posta in liquidazione a seguito delle decisioni governative in merito alle società partecipate dagli Enti pubblici, senza che ciò debba comunque intendersi quale affievolimento dell'interesse della Camera in ordine agli obiettivi che a suo tempo avevano portato alla sua costituzione.

## 601 – Marketing Territoriale

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI DI PERFORMANCE	RISULTATI ATTESI
601 – FAVORIRE LA CONOSCENZA DI MODENA IN ITALIA E ALL'ESTERO ATTRAVERSO AZIONI DI MARKETING TERRITORIALE	Presenze registrate in occasione del festival Filosofia	$\geq 220.000$

In una realtà in cui la globalizzazione è sempre più forte, il ruolo del territorio diventa strategico.

Il marketing territoriale promuove il "prodotto territorio", valorizzandone le potenzialità di sviluppo ed attraendo investimenti e nuove idee imprenditoriali.

A tale fine l'Ente camerale deve sviluppare i fattori di caratterizzazione e di attrazione del territorio provinciale, promuovere e far conoscere ai potenziali investitori le opportunità che esso offre, i propri punti di forza e le eccellenze.

Attrarre nuovi investimenti nell'area è strategico, ancor più in una realtà economica come quella della nostra provincia, fatta di aziende di piccole e piccolissime dimensioni, spesso sottocapitalizzate.

In tale ottica appare indispensabile definire ed attuare un'efficace strategia di marketing che, partendo dall'analisi degli elementi di eccellenza del nostro territorio (a cominciare dal settore manifatturiero che connota fortemente la nostra provincia, ma senza trascurare anche gli altri), punti alla loro valorizzazione, favorendone la conoscenza in Italia ed all'estero.

## 602 – Valorizzazione produzioni tipiche

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI DI PERFORMANCE	RISULTATI ATTESI
602 – FAVORIRE LA CONOSCENZA DEI PRODOTTI DI ECCELLENZA DE TERRITORIO MODENESE, IN PARTICOLARE MEDIANTE LA REALIZZAZIONE DEL PALATIPICO	Imprese agroalimentari con certificazione “Tradizioni e Sapori” (dato stock, al netto delle imprese cessate e delle lavoranti in conto terzi)	$\geq 230$

Presso lo stabile di proprietà di Promo sono oggi collocati tutti i Consorzi dei prodotti DOP e IGP della provincia.

E' stata inoltre costituita la Fondazione Agroalimentare Modenese e la società operativa Palatipico Srl: la prima per svolgere attività di “*fund raising*” e la seconda per attuare attività di valorizzazione e di promozione della filiera agroindustriale della provincia.

Nel 2016 potrà proseguire la collaborazione con la Fondazione Agroalimentare Modenese e con Palatipico Srl, con riserva in ogni caso di un'eventuale riconsiderazione, ovvero di definirne i dettagli nel prosieguo.

Si ritiene infine utile mantenere l'impegno a supporto del marchio camerale “Tradizione e sapori di Modena”, sia per la parte tecnica concernente i controlli che per quella riguardante la promozione attraverso la partecipazione ad eventi/iniziative/manifestazioni.

## 701 – Vigilanza e tutela del mercato

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI DI PERFORMANCE	RISULTATI ATTESI
701 – INCREMENTARE L'ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO PROVINCIALE, MEDIANTE LA TUTELA DEI CONSUMATORI E LA REGOLAZIONE DEL MERCATO	Aggiornamenti dei listini prezzi pubblicati sul portale dedicato alla Borsa Merci	$\geq 750$
	Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale	$\geq 1,0\%$

Le Camere di Commercio hanno il compito di vigilare sul mercato e di favorirne la regolazione, tramite la promozione di regole certe ed eque, la trasparenza delle pratiche commerciali, lo sviluppo di iniziative volte a favorire la correttezza dei comportamenti degli operatori nonché la composizione delle eventuali controversie insorte, oltre alla vigilanza sulla sicurezza e sulla conformità dei prodotti immessi sul mercato.

La Camera interviene in qualità di garante della fede pubblica e del consumatore mediante una serie di attività istituzionali che vanno dalla metrologia legale alla sorveglianza sugli strumenti di misura, dalla lotta alla contraffazione sui prodotti ai concorsi a premio.

Al riguardo si ricorda la funzione legata ai controlli sull'etichettatura dei prodotti di cui alla convenzione Mise-Unioncamere Italiana.

In quest'ambito si colloca pure il tema delle regole e della legalità, individuato quale priorità dagli organi camerali indispensabile per assicurare lo sviluppo delle imprese del territorio.

Anche l'attività della Borsa Merci di Modena deve essere considerata. Al riguardo si segnala che recenti provvedimenti normativi – allo stato si è comunque in attesa dei decreti attuativi – hanno previsto il superamento delle Borse Merci tradizionali a favore delle CUN (Commissioni Uniche Nazionali). Laddove la norma dovesse effettivamente trovare compiuta

attuazione, la Borsa Merci di Modena rischierebbe di vedere grandemente ridimensionata la sua azione/importanza.

Nel 2016 si prevede inoltre di portare a compimento il programma di revisione degli usi della provincia di Modena, il cui iter è stato avviato recentemente.

## 702 – Giustizia

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI DI PERFORMANCE	RISULTATI ATTESI
702 – INCREMENTARE L'ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO PROVINCIALE, MEDIANTE L'ACCELERAZIONE DEI TEMPI DELLA GIUSTIZIA E LE FORME ALTERNATIVE	Livello di diffusione del servizio di Conciliazione/ Mediazione (in termini percentuali)	$\geq 0,4\%$
	Tempi medi di avvio della mediazione (nomina mediatore e convocazione delle parti)	$\leq 5$ giorni

Come già evidenziato, le Camere di Commercio hanno il compito di favorire la correttezza dei comportamenti degli operatori nonché la composizione delle eventuali controversie insorte.

Funzione decisiva in quest'ambito è quella che individua la Camera come luogo in cui poter dirimere i conflitti una volta insorti, a vantaggio soprattutto di quei soggetti che si trovano in una posizione di svantaggio (piccole imprese e consumatori).

Si tratta in particolare della mediazione/conciliazione e dell'arbitrato.

Si segnala inoltre il supporto all'attività della Fondazione Modena Giustizia, che anche nel 2016 potrà proseguire.

## COMPETITIVITA' DELL'ENTE

### 801 – Semplificazione e Servizi alle Imprese

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI DI PERFORMANCE	RISULTATI ATTESI
801 - SEMPLIFICARE LE PROCEDURE A CARICO DELLE IMPRESE	Grado di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale	$\geq 0,07\%$
	Dispositivi per la firma digitale rilasciati e rinnovati nell'anno	$\geq 6.500$

L'opinione pubblica è sempre più attenta all'operato della Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento agli aspetti connessi all'apparato burocratico ed ai suoi costi.

La riduzione dei costi della Pubblica Amministrazione sulle imprese è altresì realizzabile mediante la diffusione di modelli di servizio basati sulla telematizzazione delle pratiche e delle relazioni.

La sburocratizzazione delle procedure amministrative è da tempo uno dei principali obiettivi della Camera di Commercio. Il Registro Imprese su questo fronte ha fatto passi importanti.

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



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

L'obiettivo da perseguire deve essere quello di adeguare la velocità dell'apparato amministrativo a quello delle imprese e del mercato, tendendo all'erogazione di servizi in tempo reale, prevalentemente per quei servizi di cui sono dirette fruitrici le nostre imprese.

Si tratta, questa, di una funzione che nel 2016 potrà essere rafforzata.

## 802 – Efficacia ed efficienza dei processi

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI DI PERFORMANCE	RISULTATI ATTESI
802 - MIGLIORARE L'EFFICACIA E L'EFFICIENZA DELL'ENTE, INTERVENENDO IN PARTICOLARE SULLA QUALITA' DEI SERVIZI EROGATI, MEDIANTE LA TEMPESTIVITA' E LA DEFINIZIONE DEI VALORI STANDARD DI LIVELLO	Tempestività dei pagamenti delle fatture rispetto ai 30 giorni dalla ricezione	$\leq -10$
	Variazione percentuale dei costi per consumi intermedi rispetto al valore di riferimento previsto dalla <i>Spending review</i>	$\geq -15\%$

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

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

Il sistema, consolidatosi nel corso del biennio 2013-2014, mediante un monitoraggio continuativo

- di tutti i soggetti coinvolti nel processo di rilevazione della distribuzione delle ore lavorate sulle attività individuate nella mappa dei processi camerale,
- della corretta interpretazione delle metodologie di rilevazione di costi e proventi e di misurazione degli indicatori di efficacia ed efficienza,
- della qualità del dato attraverso la verifica di coerenza delle rilevazioni stesse

ha reso disponibili dati omogenei e confrontabili a livello locale, regionale, nazionale, utili all'attivazione di percorsi di razionalizzazione dei costi e di miglioramento dei processi.

Rapportando l'importo dei costi del singolo processo (determinati secondo un criterio full costing) al valore del relativo driver (numero degli output più significativo e rappresentativo del processo medesimo) e confrontando l'indicatore così ottenuto al valore mediano riferito all'intero sistema o al cluster di appartenenza, è stato possibile determinare il valore del costo standard a livello di ciascuno dei processi previsti dalla Mappa dei processi camerale.

Nel corso del 2015 l'impegno è stato volto ad allineare i costi di processo della Camera eventualmente non in linea con i valori di riferimento determinati su base nazionale o ai sensi dell'art. 28 del D.L.90/2014 (*...le tariffe e i diritti ... sono fissati sulla base di costi standard definiti dal Ministero dello sviluppo economico, sentite la Società per gli studi di settore (SOSE) e l'Unioncamere, secondo criteri di efficienza da conseguire anche attraverso l'accorpamento degli enti e degli organismi del sistema camerale e lo svolgimento di funzioni in forma associata*).

Il miglioramento dei processi di automazione potrà consentire inoltre di liberare risorse che potranno essere impiegate verso attività a maggior valore aggiunto. Il perseguimento della massima efficienza impone anche un'analisi di come vengono convogliate le risorse camerale per apportare eventuali correttivi in vista di un loro migliore indirizzo o re-indirizzo.

Ottimizzare il sistema delle relazioni istituzionali intrattenute dall'Ente per il perseguimento delle strategie rappresenta un nodo di particolare rilevanza per amministrazioni come le Camere di Commercio, autonomie funzionali stabilmente inserite in un sistema locale, nazionale ed internazionale che ne amplifica l'azione e l'incisività. Individuare le relazioni e le partnership istituzionali strategiche ed ottimizzarne le azioni effettuate in collaborazione, specie la partecipazione alle azioni del sistema camerale, si confermano pertanto programmi da perseguire anche nei prossimi anni.

## 803 – Trasparenza

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORI DI PERFORMANCE	RISULTATI ATTESI
803 – SVILUPPARE UN PROCESSO DI MIGLIORAMENTO VOLTO A PROMUOVERE UNA PIENA ATTUAZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E DELLA TRASPARENZA	Pubblicazione costi sostenuti nell'anno precedente di ciascun processo gestito e servizio erogato, distinto in costi interni, esterni e promozionali	SI'
	Documenti inerenti il ciclo di gestione della <i>performance</i> approvati nell'anno	>= 8

Si proseguirà nel processo di sviluppo delle varie fasi del ciclo di gestione della *performance*, ai fini dell'attuazione dei principi e degli strumenti - e quindi delle finalità - del decreto legislativo 150/2009, ampiamente ripresi e sviluppati dalla L. 190/2012 sull'anticorruzione e dal D.Lgs 33/2013 sugli obblighi della trasparenza.

In particolare verranno:

- strutturate nuove possibili iniziative di raccordo e benchmarking, utili ad ottimizzare la qualità del ciclo della performance, la conseguente efficienza ed efficacia dei processi e la necessaria messa a disposizione delle relative informazioni;
- monitorata la sezione "Amministrazione aperta" del sito camerale, per meglio garantire la trasparenza, di cui al D.Lgs 33/2013, e favorire in tal modo la prevenzione della corruzione e la partecipazione di cittadini e imprese alle attività della pubblica amministrazione;
- potenziato il raccordo tra la pianificazione strategica (Programma pluriennale, RPP, Piano della performance) con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio (Preventivo, Budget economico pluriennale, Budget economico annuale, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio), nonché con i sistemi di controllo esistenti, così da monitorare la capacità dell'Ente di

garantire, insieme, il raggiungimento della *mission*, l'equilibrio economico-finanziario ed i relativi vincoli sempre più stretti imposti dalla norma, e garantire anche sul fronte della pianificazione e della rendicontazione amministrativa e contabile, la misurazione dei risultati ed il monitoraggio degli obiettivi orientati all'efficienza dell'utilizzo delle risorse pubbliche.