



CAMERA DI COMMERCIO
MODENA

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2019

Ottobre 2018

INDICE

PREMESSA	2
La riforma della Pubblica Amministrazione.....	2
LA PROGRAMMAZIONE CAMERALE	4
IL QUADRO DI RIFERIMENTO ESTERNO.....	5
Il contesto economico internazionale e nazionale	5
Il contesto economico provinciale	5
Analisi SWOT	11
Il contesto normativo	12
Il sistema di <i>governance</i> integrata	14
IL QUADRO DI RIFERIMENTO INTERNO	16
Politiche in materia di acquisizione e sviluppo delle risorse umane	16
Struttura organizzativa.....	16
Le infrastrutture e le risorse tecnologiche	18
La salute finanziaria.....	20
Analisi strutturali di bilancio.....	22
GLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	33
COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	36
301 - Internazionalizzazione.....	36
401 – Digitalizzazione, Sviluppo e Qualificazione aziendale e dei prodotti.....	37
402 - Orientamento al lavoro	38
COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	39
600 - Promozione infrastrutture	39
601 - Marketing territoriale.....	40
700 - Ambiente.....	42
701 - Tutela della legalità	42
COMPETITIVITA' DELL'ENTE	43
801 - Semplificazione	43
802 - Efficienza e qualità dei servizi.....	44
803 - Trasparenza e anticorruzione.....	45

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 modificato dal D. Lgs. n. 23 del 2010, nella loro tradizionale funzione di valorizzazione della rappresentatività del sistema economico territoriale e di partenariato attivo rispetto alle Istituzioni locali, nonché di raccordo con le strategie delle politiche di sviluppo del Governo e delle Regioni nel quadro del principio di sussidiarietà.

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

Il provvedimento, messo a punto dal Ministero dello Sviluppo Economico di concerto con il Ministero dell'Economia, della Semplificazione e della PA, è stato approvato dal Consiglio dei Ministri del 25 agosto 2016 (vedi infra).

Si è ancora in attesa dell'emanazione di alcuni decreti attuativi ed in particolare del decreto ministeriale che ridefinisce i servizi che il sistema camerale è tenuto a svolgere sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'art. 2 della L.580/1993 e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali di cui al medesimo art. 2.

Il Decreto Legge n. 90/2014 aveva inoltre previsto la ridefinizione, in capo al Ministero dello sviluppo economico, delle tariffe e dei diritti camerali 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 valutarne l'efficacia e l'efficienza), che, insieme con gli indicatori Pareto di struttura ed economico-patrimoniali già in essere, fossero in grado di:

- 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 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.

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:

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

Il programma pluriennale 2019 - 2023

Col programma pluriennale 2019-2023, approvato con deliberazione di Consiglio del 29.10.2018, sono state definite 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 2019

Il 2019 rappresenta il primo dei cinque anni del Programma di mandato. 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 originano quei contenuti, dettagliandone in particolare gli elementi di più immediata realizzazione/influenza.

L'analisi del contesto esterno - formulata secondo un'ottica economico-sociale, giuridico-normativa 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 ed i programmi operativi, alle risorse di cui si dispone: organizzative, umane, strumentali ed economiche, ferma restante l'estrema incertezza derivante da quelli che saranno i contenuti definitivi 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* 2019-2021.

Il preventivo economico 2019

Il Preventivo annuale, redatto in coerenza con la Relazione previsionale e programmatica è predisposto dalla Giunta e approvato entro il 31 dicembre (30 novembre ai sensi del DPR n. 254/2005, che è il regolamento di contabilità delle Camere di commercio) dal Consiglio. Entro il 31 dicembre di ogni anno la Giunta approva il budget direzionale.

Il piano della performance 2019 - 2021

Con il Piano della *performance* 2019-2021, strumento programmatico triennale aggiornato annualmente, si dà avvio al Ciclo di gestione della *performance* del 2019 (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 QUADRO DI RIFERIMENTO ESTERNO

Il contesto economico internazionale e nazionale

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

Il contesto economico provinciale

I dati di contesto locale aggiornati al 30 giugno 2018 indicano che l'economia provinciale sta attraversando tutto sommato una fase positiva: l'industria manifatturiera è in crescita, così come l'export che ha raggiunto e superato i livelli pre-crisi. La movimentazione del Registro Imprese mostra un incremento delle posizioni registrate ed un saldo positivo tra iscrizioni e nuove cessazioni. In lieve calo risulta tuttavia l'occupazione, anche se migliora ulteriormente il già basso livello di disoccupazione giovanile in provincia di Modena.

ANDAMENTO DEL VALORE AGGIUNTO

Lo scenario economico analizzato periodicamente da Prometeia per le province dell'Emilia-Romagna, indica per Modena una crescita costante del valore aggiunto pari al +1,6% sia nel 2018 sia nel 2019, lievemente superiore alla media regionale.

A Modena il settore trainante nel 2018 è l'agricoltura con un aumento di valore aggiunto del +2,5% anche se si prevede un rallentamento della dinamica nel 2019 (+1,1%). Seguono l'industria (in lieve decelerazione dal +2,1% nel 2018 al +1,9% nel 2019) e i servizi (+1,4% nel 2018 e +1,5% nel 2019). In coda le costruzioni che, dopo un 2017 negativo, conseguono un incremento del +0,5% nell'anno in corso. Il trend positivo del settore proseguirà nel 2019 con una crescita prevista al +1,4%.

L'interscambio con l'estero vedrà nel 2018 un incremento dell'import pari al +7,6%, ben superiore a quello dell'export che si fermerà sul +0,3%. Nel 2019 i trend si invertono con un import al +3,1% e l'export che decolla al +7,8%.

Scenario positivo per l'occupazione in provincia, con un incremento degli occupati pari al +0,9% nell'anno in corso e del +1,2% nel prossimo. Di conseguenza il tasso di disoccupazione calerà dal 6,5% al 6,3%.

Di pari passo con l'aumento del valore aggiunto e dell'occupazione, progrediscono a Modena anche il reddito disponibile delle famiglie (+2,6% nel 2018 e +3,1% nel 2019), il valore aggiunto per abitante che raggiungerà i 32.800 euro nel 2019, e il valore aggiunto per occupato (71.300 euro sempre nel 2019). A livello nazionale tali importi pro-capite restano molto inferiori: rispettivamente 24.400 euro e 63.500 euro.

CONGIUNTURA DELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA

Resta favorevole anche se meno dinamico il trend di crescita dell'industria manifatturiera modenese. La rilevazione congiunturale sul secondo trimestre 2018, realizzata dalla Camera di Commercio, in collaborazione con Cna Modena e Confindustria Emilia, evidenzia infatti un leggero rallentamento dello sviluppo.

La produzione in quantità è aumentata del +6,4% rispetto al secondo trimestre del 2017 mentre il fatturato ha mostrato un incremento del +3,3% sempre su base tendenziale. Gli ordini dal mercato interno crescono del +2,1% mentre rallenta ma rimane positivo il trend di quelli dall'estero: +1,3%.

L'espansione dei mercati stranieri è apparsa quindi leggermente più debole di quella del mercato interno, anche se è aumentata la quota di fatturato derivante dall'export dichiarata dalle imprese, che sfiora in media il 40%, confermando la spiccata propensione all'internazionalizzazione che caratterizza le imprese modenesi.

La lieve decelerazione della spinta propulsiva del nostro manifatturiero è confermata anche dalle attese a breve termine espresse dagli imprenditori intervistati. Per quanto riguarda la produzione industriale, si riduce al 23% la quota di imprese che prevede una prosecuzione della crescita, mentre nel primo trimestre tale quota superava il 50%.

Di conseguenza aumentano parecchio coloro che prospettano stabilità (70%) mentre soltanto una parte marginale (7%) indica un possibile calo.

Le aspettative sull'occupazione permangono molto caute: il 92% delle imprese prevede infatti di mantenere stabile l'organico, mentre soltanto 3 su 100 prospettano un aumento e le restanti 5 una diminuzione. Anche nel periodo aprile-giugno 2018 l'occupazione delle imprese in campione è rimasta pressoché stazionaria: -0,2%.

INTERSCAMBIO COMMERCIALE CON L'ESTERO

In base ai dati Istat l'export modenese nel periodo aprile-giugno ammonta a 3.321 milioni di euro, ovvero il valore trimestrale più alto toccato dal 2008, conseguendo un incremento congiunturale pari a +2,6%.

Confrontando i dati dell'intero primo semestre 2018 con lo stesso periodo del 2017 emerge un aumento più contenuto (+2,0%) ed inferiore alla crescita dell'Emilia-Romagna (+5,9%), e del totale

Italia (+3,7%). In regione Modena rimane seconda dopo Bologna per valore assoluto di export, mentre in Italia è l'ottava provincia esportatrice.

I settori economici modenesi mostrano sensibili differenze nell'andamento tendenziale del primo semestre 2018: alcuni sono in netta ripresa come le "macchine e apparecchi meccanici" (+7,9%), l'agroalimentare (+6,5%) e il biomedicale (+3,5%), mentre altri sono in evidente declino, come il "tessile abbigliamento" (-19,8%). In calo più moderato il ceramico (-3,6%) e, per la prima volta dopo diversi trimestri di crescita, anche i mezzi di trasporto (-2,1%).

Tra le aree geografiche di destinazione, si mostrano solide le esportazioni verso l'Europa a 15 paesi, che salgono del 5,3% mantenendo il 48,5% del totale export modenese; anche i nuovi paesi entrati da poco nella UE si rivelano vivaci, con un incremento dell'11,4%. Buono l'andamento dell'Africa del Nord (+7,2%), dell'Asia (+5,0%) e degli altri paesi europei non appartenenti alla UE (+4,5%). Perdono terreno le economie in crisi come il Medio Oriente (-19,2%) e l'America Centro Sud (-6,2%).

La top ten dei paesi di sbocco dell'export modenese vede l'ingresso della Polonia, che con un notevole incremento (+21,7%) si posiziona al nono posto; molto dinamico anche l'andamento dell'Austria (+17,9%) e della Francia (+7,6%), mentre virano in negativo gli Stati Uniti che calano dell'8,5%, ma rimangono sempre al primo posto per valore assoluto di esportazioni. In calo risultano anche le esportazioni verso la Spagna (-3,2%).

SALDO E MOVIMENTAZIONE DEL REGISTRO IMPRESE

Dopo sei trimestri consecutivi di calo, tornano a crescere le imprese registrate in provincia di Modena. Infatti il totale imprese al 30 giugno 2018 ammonta a 73.299, contro le 73.127 rilevate al 31 marzo, con un incremento pari al +0,2%, come testimoniato dai dati diffusi da Infocamere.

Anche il saldo fra le 1.054 imprese iscritte nel trimestre e le 683 cessate non d'ufficio è positivo, pari a +371 imprese, con un tasso di sviluppo del +0,51%, superiore alla media regionale (+0,45%), e simile alla media nazionale: +0,52%.

Tuttavia l'incremento provinciale non è ancora sufficiente a rendere positivo anche il confronto tendenziale dell'intero primo semestre 2018, infatti tale raffronto risulta negativo, con una diminuzione di 522 imprese pari al -0,7%. Anche il dato dell'Emilia-Romagna risulta negativo (-0,5%), mentre quello dell'Italia è in leggera crescita (+0,2%).

Per ciò che riguarda le diverse tipologie di imprese registrate, rimangono in difficoltà le imprese giovanili, che mostrano una variazione tendenziale pari a -3,6%; in calo anche le imprese artigiane (-1,4%), mentre non conoscono crisi le imprese straniere (+4,1%) e reggono abbastanza bene quelle femminili (+0,4%).

Le imprese attive in provincia ammontano a 65.275 al 30 giugno 2018 con una diminuzione rispetto alla stessa data dell'anno scorso del -0,4%. L'andamento per forma giuridica conferma il trend in atto ormai da tempo di diminuzione delle società di persone (-2,8%) e delle imprese individuali (-1,0%), mentre risultano stabili le altre forme (0,1%) e prosegue l'incremento delle società di capitali (+2,9%), nel segno di un rafforzamento della struttura del tessuto imprenditoriale.

Il confronto tendenziale delle imprese attive per macrosettore ricalca l'andamento dei trimestri precedenti: sono in calo le attività agricole (-1,7%), le costruzioni (-1,2%) e le industrie manifatturiere (-1,1%), mentre sono in leggero aumento i servizi (+0,4%).

Tuttavia dalle imprese manifatturiere emergono segnali positivi: infatti, a differenza dei trimestri precedenti, qualche settore registra incrementi di attività, come ad esempio la "riparazione e manutenzione" (+5,2%), l'industria chimica (+1,0%) e l'industria alimentare (+0,8%), mentre rimane negativo il trend per i comparti della "fabbricazione di carta" (-11,5%), del tessile abbigliamento (-3,1%), degli "articoli in gomma e materie plastiche" (-2,7%) e fabbricazione di mobili (-2,6%).

Al contrario, nei servizi solamente due settori perdono attività economiche: il commercio (-1,0%) e le attività immobiliari (-0,2%); tutti gli altri settori sono positivi, in particolare risaltano gli incrementi dei servizi di istruzione (+7,0%), di "noleggio e servizi di supporto alle imprese" (+4,8%) e di "sanità e assistenza sociale" (+3,1%).

OCCUPAZIONE E MERCATO DEL LAVORO

Frena l'occupazione in provincia di Modena nell'ultima rilevazione Istat sulle Forze di Lavoro: il confronto congiunturale rivela che passano da 317 mila a 316 mila gli occupati in provincia di Modena da dicembre 2017 a marzo 2018 e, allo stesso tempo, diminuiscono anche le forze di lavoro (da 341 mila a 339 mila).

Anche il confronto tendenziale risulta leggermente negativo, con le forze di lavoro che calano dello 0,3% in provincia di Modena, così come il tasso di attività. Gli occupati e il tasso di occupazione scendono in misura maggiore (-0,6% e -0,4% rispettivamente) e di conseguenza aumenta il tasso di disoccupazione che dal 6,5% diviene pari al 6,6%. Rimane invariato invece il numero delle persone in cerca di un'occupazione. Infine crescono anche le "non forze di lavoro" (+0,8%) andando ad incrementare della stessa misura il tasso di inattività.

Per quanto riguarda la distribuzione dell'occupazione per settori, a Modena si registra un discreto incremento solamente nell'industria (+5,7%) che già risulta il secondo settore in provincia per numero di occupati. Calano sensibilmente invece gli occupati nelle costruzioni (-23,5%) e in agricoltura (-8,3%), i due settori che detengono il minor numero di lavoratori (rispettivamente 4,1% e 3,5% del totale). Diminuiscono anche gli occupati nei servizi (-2,3%), mentre rimane stabile il commercio.

Un indicatore positivo rimane l'andamento della disoccupazione giovanile (15-24 anni): in provincia di Modena diminuisce ulteriormente, attestandosi all'11,2%, ben al di sotto della media regionale del 20,4% e di quella nazionale del 33,9%.

Tutte le variazioni tendenziali citate si riferiscono, per ogni indicatore, al confronto tra la media annuale del periodo "aprile 2017/marzo 2018" e quella del periodo "aprile 2016/marzo 2017", quelle congiunturali invece confrontano la media annuale "aprile 2017/marzo 2018" con la media annuale "gennaio 2017 – dicembre 2017".

IMPRESE FEMMINILI

Le imprese guidate in maggioranza da donne in provincia di Modena sono 14.100 al 30 giugno 2018, e presentano un trend in lieve crescita rispetto al 31 marzo 2018 (+0,6%). Anche il confronto tendenziale è positivo, con una crescita di 96 imprese rispetto al 30 giugno 2017 ed un tasso di sviluppo pari a +0,7%.

Modena è la seconda provincia a livello regionale dopo Bologna per concentrazione di imprese femminili, con una quota pari al 16,6% delle imprese della regione. Il tasso di femminilità (cioè la percentuale di imprese femminili rispetto alle imprese totali) è pari al 21,6%, lievemente al di sopra della media regionale (21,0%). L'imprenditoria femminile è da sempre maggiormente orientata ai servizi piuttosto che alla produzione di beni, infatti il settore maggiormente rappresentato è il commercio (24,9% sul totale imprese femminili), seguito dai servizi alle imprese (21,4%) e dall'agricoltura (14,7%).

Nel confronto tendenziale i settori economici più dinamici sono i servizi alle imprese (+3,5%), seguiti dai servizi alle persone (+1,6%), mentre diminuiscono l'agricoltura (-1,5%) e le costruzioni (-1,1%). In controtendenza, cresce lievemente il manifatturiero (+0,2%), che nella media provinciale invece è in calo (-1,1%).

All'interno di quest'ultimo settore, le imprese a conduzione femminile sono piuttosto concentrate: la maggior parte di esse opera nel tessile-abbigliamento (52,4% del totale manifatturiero), settore che in un anno perde l'1,4% delle imprese. Ma le donne imprenditrici si stanno anche spostando verso altri settori quali l'industria alimentare (+7,4%) e il metalmeccanico (+1,4%).

Infine, risulta differente la composizione per forma giuridica delle imprese femminili rispetto al totale imprese modenesi, infatti le prime prediligono le ditte individuali, forma giuridica scelta dal 63,2% (52,9% il totale modenese), mentre sono inferiori le quote degli altri tipi di società. Il 20,4% è rappresentato dalle società di capitali, 14,8% dalle società di persone e l'1,6% dalle "altre forme". Rispetto a giugno 2017 sono tuttavia in aumento le società di capitali (+3,8%) e le "altre forme" (+2,2%), mentre calano le società di persone (-2,7%).

IMPRESE A CONDUZIONE GIOVANILE

In provincia di Modena le imprese giovanili (ovvero aziende in cui la maggioranza dei soci ha meno di 35 anni) al 30 giugno 2018 sono 4.596. Nel secondo trimestre dell'anno la loro movimentazione presenta un saldo positivo di 158 imprese, pari ad un incremento congiunturale del +3,6%. Rispetto alla stessa data del 2017 si registra tuttavia un calo di 184 imprese giovanili (-3,8%), in parte dovuto all'uscita fisiologica che ogni anno si verifica delle imprese i cui titolari di cariche compiono i 36 anni.

A Modena il tasso di imprese giovanili rispetto alle imprese totali rimane nella media regionale (7,0%). In valore assoluto Modena risulta la seconda provincia dell'Emilia-Romagna dopo Bologna per numero di imprese giovanili.

La distribuzione per settori delle imprese under 35 ha la maggior quota nel commercio (25,2%), seguito dai servizi alle imprese (20,7%) e dalle costruzioni (19,4%). Meno rappresentati risultano i servizi alle persone (8,4%) e l'agricoltura (5,6%). La distribuzione per forma giuridica è molto concentrata nelle imprese individuali (72,7%), seguite dalle società di capitali (19,3%), mentre poco utilizzata è la forma delle società di persone (6,2%); le altre forme sono residuali (1,8%). L'andamento tendenziale ricalca quello del totale imprese modenesi, con un incremento delle società di capitali (+7,1%), mentre gli altri tipi di società sono in calo.

IMPRESE GUIDATE DA STRANIERI

Le imprese a conduzione straniera nella provincia di Modena sono 7.686 al 30 giugno 2018 e risultano in netta ascesa. La movimentazione del secondo trimestre dell'anno mostra un saldo positivo di +100 imprese, pari al +1,3%. Rispetto alla stessa data dell'anno precedente risultano invece 266 imprese in più, pari ad una percentuale del +3,6%.

La situazione regionale mostra sempre Modena al secondo posto dopo Bologna, con il 16% delle imprese di stranieri della regione.

La quota delle imprese condotte da stranieri rispetto al totale imprese della provincia di Modena è pari all'11,8%, in linea con la media regionale.

La distribuzione per settori di attività al 30 giugno 2018 rimane costante rispetto ai trimestri precedenti e rivela una concentrazione nelle costruzioni (30,5%), seguite dal commercio (22,5%) e dall'industria manifatturiera (17,7%). Pochissime le imprese di stranieri nei servizi alle persone (4,9%) e nell'agricoltura (1,4%).

All'interno dell'industria manifatturiera, questa tipologia di imprese opera sostanzialmente in tre settori: nelle industrie del tessile-abbigliamento (54,7%), in aumento dell'1,2% in controtendenza con le imprese del settore del totale Modena. Segue la produzione di prodotti in metallo (21,1%), in aumento del 10,0% e la "riparazione e manutenzione" (6,0%), in aumento dell'11,0%.

Riguardo alla forma giuridica, le imprese a conduzione straniera sono costituite in prevalenza come ditte individuali (78,1%), mentre rimangono limitate ma in forte crescita le società di capitali (con una quota del 12,5% e un incremento del +17,8%). Marginali sono le società di persone (6,5%) e le "altre forme" (3,0%).

START-UP INNOVATIVE

Acquisiscono lo status di startup innovative le imprese costituite da meno di cinque anni, con fatturato inferiore a 5 milioni di euro e con determinati indicatori relativi all'innovazione tecnologica. Ad oggi rappresentano il 2,7% delle società di capitali italiane e sono concentrate in alcuni settori particolari come i servizi alle imprese. A livello geografico l'Emilia Romagna è la terza regione italiana per numerosità con 906 startup innovative, pari al 9,6% del totale nazionale.

La classifica delle province vede Modena all'undicesimo posto con 159 startup al 30 giugno 2018, pari all'1,7% del totale nazionale e al 17,5% del totale regionale.

In provincia di Modena, zona con imprese manifatturiere ad elevata tecnologia, vi è una quota maggiore di startup innovative nell'industria (25,5%), rispetto al totale Italia. Il 5,7% opera nella fabbricazione di macchinari, il 5,0% nella fabbricazione di computer e macchine per ufficio e il 3,5% nelle "altre industrie" che comprendono anche il settore biomedicale.

Tuttavia la maggior parte delle start-up modenesi si occupa di fornire servizi avanzati (70,2%), con la concentrazione maggiore nei comparti della produzione di software (30,5%), nella "ricerca e sviluppo" (12,1%) e nei servizi di informazione (9,2%). Pochissime le start-up innovative modenesi che operano nelle costruzioni, commercio e ristorazione (4,2% del totale).

TURISMO

La provincia di Modena è caratterizzata da 777 strutture ricettive, di cui il 27,9% è rappresentato da alberghi e il 72,1% da altre strutture, costituite sostanzialmente da bed & breakfast, che sono quasi la metà, da alloggi in affitto (31,1% delle "altre strutture") e in misura minore da agriturismi (13,4%). Residuale la presenza di campeggi, ostelli e rifugi alpini.

Tuttavia, nonostante la minor quota, sono gli alberghi ad offrire il maggior numero di camere (5.989 camere, il 66,1% del totale); si tratta in gran parte di alberghi di buona qualità, infatti ben il 47,5% di essi ha tre stelle.

La maggioranza dei 661.917 turisti che nel 2017 si sono recati a Modena ha alloggiato in alberghi (88,2%), mentre solamente l'11,8% si è rivolto alle altre strutture ricettive. Tuttavia esaminando le diverse zone geografiche si nota come l'Appennino Modenese e Sestola rilevino la maggior richiesta di esercizi extralberghieri (rispettivamente il 35,8% e il 16,7%), mentre a Carpi e negli "altri comuni" tale modalità diviene residuale (6,0% e 6,7% rispettivamente).

Nel 2017 gli arrivi sono aumentati del +11,8% rispetto all'anno precedente, ma non sono cresciuti nella stessa misura i pernottamenti, che ammontano a 1.528 mila, con una variazione percentuale pari al +8,1%. Si diffonde sempre di più dunque un turismo "mordi e fuggi", con una permanenza media pari a 2,3 giorni. Gli ultimi dati relativi al primo semestre 2018 confermano questa tendenza con arrivi a +12,4% e pernottamenti in crescita solo del +6,9%.

Riguardo alle motivazioni del soggiorno, il comune capoluogo e quelli limitrofi attirano visitatori interessati alla cultura e alla gastronomia (oltre che al business), l'Appennino richiama il turismo vacanziero propriamente detto, sia durante la stagione sciistica che d'estate, mentre i distretti produttivi sono meta di viaggi d'affari.

Analizzando più nel dettaglio le diverse zone della provincia, si può notare che il comune capoluogo è comunque quello più visitato, con 266.440 presenze turistiche pari al 40,3% delle presenze totali, seguito da Maranello (9,1%) e da Formigine (8,3%).

L'Appennino modenese (incluso Sestola) arriva all'11,4%, la somma di tutti gli altri comuni (esclusi Carpi e Sassuolo) ammonta al 20,2% del totale. Per quanto riguarda l'andamento, il bilancio complessivo del 2017 indica che le condizioni climatiche hanno favorito l'area montana, sia per l'eccessivo caldo estivo, sia per la precoce nevicata in novembre, ma anche la zona delle ceramiche e della Ferrari sembrano seguire il buon andamento di queste industrie. La maggiore crescita si rileva infatti nel comprensorio di Sassuolo (+25,7%), seguito dagli "altri comuni dell'Appennino" (+23,9%), da Sestola (+20,4%) e da Maranello (+19,1%).

La maggioranza dei turisti che arrivano in provincia di Modena proviene dall'Italia (69,9%), quota che mostra anche l'incremento maggiore (+13,8%), il 19,0% viene dall'Unione Europea (+5,9%), il 3,7% dagli altri paesi europei non appartenenti alla UE (+8,9%) e ben il 7,4% dal resto del mondo, anch'essi con un aumento a due cifre (+10,5%).

Analisi SWOT

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

<p><i>PUNTI DI FORZA</i></p> <hr/> <p>Propensione all'export Tenuta tessuto imprese Produzioni tipiche d'eccellenza</p>	<p><i>PUNTI DI DEBOLEZZA</i></p> <hr/> <p>Ridotta propensione all'innovazione Dotazione infrastrutturale Carenza figure professionali allineate ai fabbisogni delle imprese</p>
<p><i>OPPORTUNITA'</i></p> <hr/> <p>Tecnopolo Digitalizzazione/Impresa 4.0 Marketing territoriale Alternanza scuola-lavoro Distretti produttivi/reti d'impresa Scalo merci</p>	<p><i>MINACCE</i></p> <hr/> <p>Incertezza normativa Lentezza della giustizia ordinaria Burocrazia</p>

Il contesto normativo

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

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

- la riduzione del numero delle Camere di commercio a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento per le Camere con meno di 75.000 imprese e unità locali iscritte o annotate nel Registro delle imprese; la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali con presenza di almeno una Camera in ogni regione;
- la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; sono stati confermati i compiti in materia di pubblicità legale mediante la tenuta del registro imprese con introduzione della gestione del fascicolo informatico dell'impresa, le funzioni in materia di tutela del consumatore, vigilanza sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla metrologia legale, rilevazione dei prezzi, rilascio certificati d'origine e documenti per l'esportazione; sono state introdotte l'assistenza tecnica alla creazione di imprese e l'assistenza alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali, la valorizzazione del patrimonio culturale e la promozione del turismo; sono state rafforzate le competenze in materia ambientale e quella in tema di orientamento al lavoro tramite la gestione del registro nazionale per l'alternanza scuola-

lavoro e il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro; è stata prevista la possibilità di sottoscrivere convenzioni con le regioni e altri soggetti pubblici e privati in tema di digitalizzazione, qualificazione aziendale e dei prodotti, supporto al *placement* e all'orientamento, risoluzione alternativa delle controversie;

- la riduzione del numero dei componenti dei Consigli e delle Giunte e il riordino della relativa disciplina, compresa quella sui criteri di elezione, in modo da assicurare un'adeguata consultazione delle imprese, e sul limite ai mandati, nonché la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle aziende speciali e delle società controllate;
- la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi;
- la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese, già disposta dall'articolo 28 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114;
- la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi;
- la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni delle Camere di commercio, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi ed all'utilità prodotta per le imprese, nonché di un sistema di monitoraggio di cui il Ministero dello sviluppo economico si avvale per garantire il rispetto degli standard e l'istituzione di un comitato indipendente di valutazione della *performance* del sistema camerale;
- l'introduzione di una disciplina transitoria che assicuri la sostenibilità finanziaria, anche con riguardo ai progetti in corso per la promozione dell'attività economica all'estero, e il mantenimento dei livelli occupazionali.

In attuazione del percorso delineato dal Decreto di riforma, il MISE, recependo il Piano di razionalizzazione proposto da Unioncamere, con Decreto ministeriale 8 agosto 2017, pubblicato il 19 settembre 2017, ha ridotto il numero delle Camere da 105 a 60 (e delle Aziende speciali, mediante accorpamento in aziende nazionali), rideterminandone le circoscrizioni territoriali e conseguentemente le dotazioni organiche. A seguito dello stop imposto dalla sentenza della Corte costituzionale n. 261 del 13 dicembre 2017, è stato definito un nuovo schema di decreto ai fini dell'acquisizione della prescritta intesa da parte della Conferenza Stato-Regioni. Il Decreto, nonostante la mancata intesa, è stato firmato dal ministro Calenda il 16 febbraio 2018, sulla base della delibera motivata del Consiglio dei Ministri.

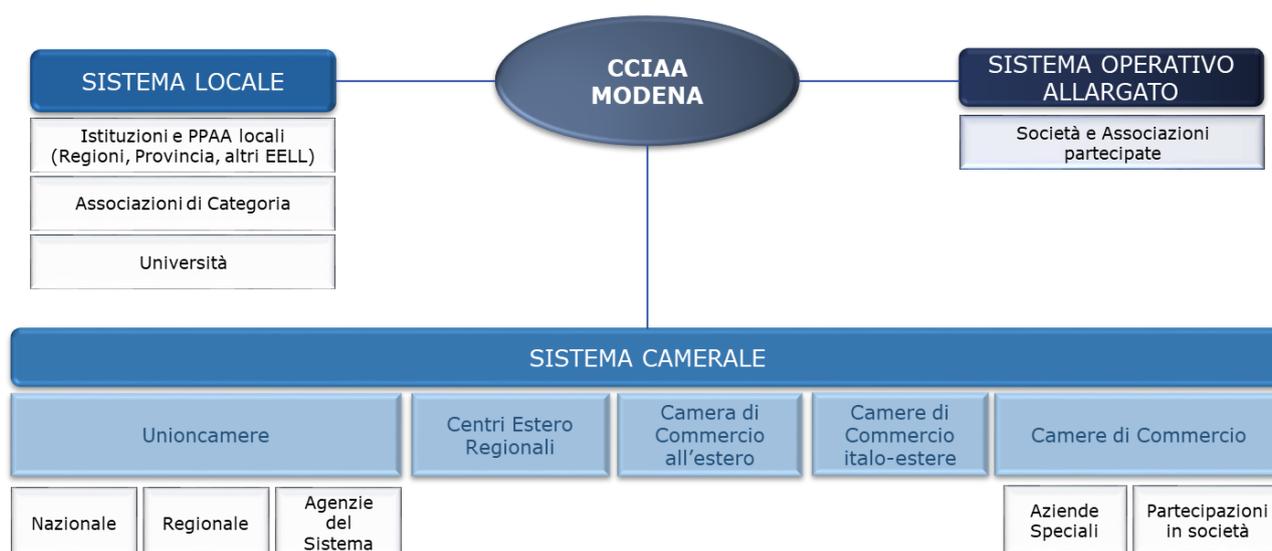
Si è ancora in attesa che il Ministero dello Sviluppo Economico con un ulteriore decreto ridefinisca i servizi che il sistema camerale sarà tenuto a svolgere sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'art. 2 della L. 580/1993, nonché gli ambiti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

Il sistema di *governance* integrata

Ciascuna Camera profila il proprio assetto organizzativo con l'obiettivo di meglio perseguire i compiti che la norma le assegna.

A tale scopo favorisce relazioni istituzionali nell'ambito delle quali elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire politiche di promozione, sviluppo e tutela del mercato. I rapporti di collaborazione attivati dalla Camera di commercio di Modena coinvolgono Istituzioni e PPAA locali, Associazioni di categoria, Università e Scuole, Società e Associazioni partecipate, soggetti afferenti al sistema camerale, quali Unioncamere nazionale e regionale, altre Agenzie e società del sistema, altre Camere di commercio italiane ed estere.

Promec (PROmozione Modena Economica), l'azienda speciale istituita dalla Camera di commercio di Modena per l'internazionalizzazione, nell'ambito del processo di riforma del sistema camerale, confluisce in una newco denominata Promos Italia soc. cons. a r.l., partecipata dalla Camera di Commercio di Modena al 5%.



Si elencano di seguito gli accordi/convenzioni /protocolli d'intesa siglati anche nelle precedenti annualità e ancora in essere nell'anno 2019.

Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
301	Accordo per sostegno internazionalizzazione PMI	(MISE, UNIONCAMERE)	ICE Agenzia, CCIAA, PROMEC
401	Tecnopolo	Università di Modena e Reggio Emilia	Università, CCIAA, Regione Emilia-Romagna
402	Accordo di partenariato tra le CCIAA emiliano-romagnole, Unioncamere e IFOA per la presentazione e l'eventuale realizzazione di azioni congiunte a valere sui finanziamenti regionali di "Garanzia Giovani"	IFOA	CCIAA, UCER e IFOA
402	Accordo di rete sull'orientamento e sull'alternanza	Fondazione San Filippo Neri	CCIAA, Ufficio Scolastico Provinciale e Provincia
402	Protocollo d'intesa per favorire l'alternanza scuola-lavoro	CCIAA	USR Ufficio VIII Ambito territoriale di Modena

Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
402	Accordo per la promozione dei percorsi di alternanza scuola lavoro negli istituti di istruzione secondaria di secondo grado della provincia di Modena	Provincia	CCIAA, AUSL, INAIL, DTL, USP, UNIMORE, 47 Comuni, Associazioni di categoria, Forum Terzo Settore, Associazione Servizi per il Volontariato
402	Estate in alternanza	CCIAA	USP, Istituti scolastici di secondo grado della Provincia di Modena
402	Laboratorio territoriale polivalente di R.S.P. e P. Ricerca, Prototipazione e Produzione del veicolo a basso-zero impatto ambientale	IIS Ferrari di Maranello	Comune di Maranello, CCIAA
402	Protocollo d'intesa per offrire ai detenuti a fine pena lezioni gratuite sull'autoimprenditorialità	CCIAA	Casa circondariale di Modena
402	Programma di attività volte a favorire il processo di crescita e sviluppo delle imprese	Fondazione Universitaria Marco Biagi	CCIAA di Modena
402	Imprendere a Modena: avvio d'impresa di nuove attività	IFOA	CCIAA di Modena
601	Tavolo di promozione della città	Comune di Modena	CCIAA di Modena, Fondazione MEF, Museo Enzo Ferrari, Fondazione Luciano Pavarotti, Modenamoremio, Consorzio Festival della Filosofia, Modenatur, Unimore, Confindustria Modena, Confimi Emilia, Modenafiore srl, Galleria Estense, Fondazione Teatro Comunale di Modena
601	Turismo	UCER	CCIAA, Regione Emilia-Romagna e APT Servizi srl
601	Accordo quadro per l'attuazione della Misura 19 del "Supporto allo sviluppo locale leader"	GAL MO RE	CCIAA MO, CCIAA RE e Associazioni di categoria
700	MO.SSA. Mobilità Sistemica Sostenibile Aziendale	A.Mo Agenzia per la mobilità e il trasporto pubblico locale di Modena	Enti pubblici, Associazioni e Organizzazioni
700	Food Bag	Federconsumatori	Comune Modena, AUSL, Hera, Associazioni di categoria, Consorzio Modena a Tavola
701	Fondo Sicurezza	CCIAA	Comune di Modena, 27 Comuni della provincia
701	Prevenzio.net	CCIAA, AUSL	Associazioni di categoria
701	PIP Punto d'Informazione Brevettuale	MISE	CCIAA di Modena
701	Osservatorio Provinciale Appalti		CCIAA, AESS Modena, provincia, Comune
701	Accordo Unioncamere vigilanza prodotti	UNIONCAMERE	Unioncamere, CCIAA
701	Tavolo Legalità	COMUNE MODENA	Comune Modena, Regione Emilia-Romagna, Unimore
801	Convenzione per la gestione dell'Albo imprese artigiane ai sensi della L.R. 5/01	Regione Emilia-Romagna	UCER, Regione Emilia-Romagna
803	Tavolo Rete Integrità e Trasparenza REGIONE E.R.	REGIONE E.R.	ANCI E.R., UPI E.R., UNCEM E.R., UCER

IL QUADRO DI RIFERIMENTO INTERNO

Politiche in materia di acquisizione e sviluppo delle risorse umane

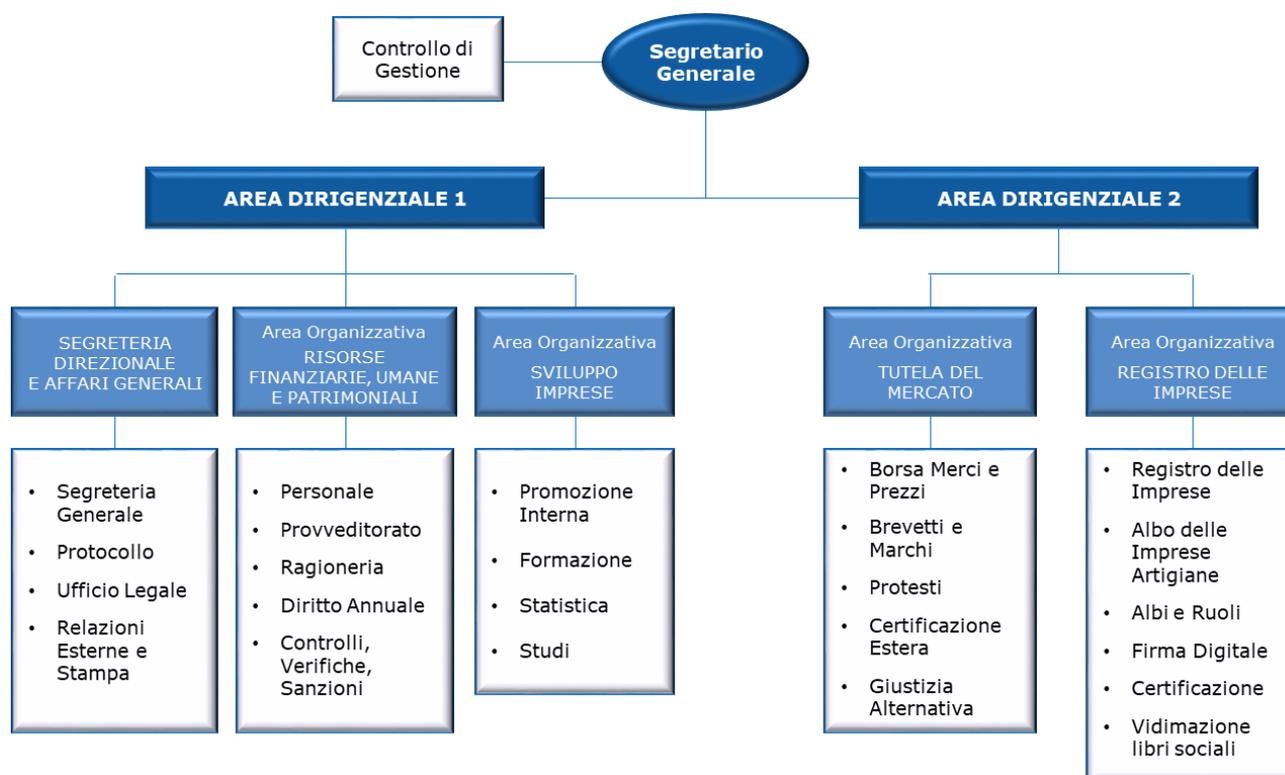
A partire dalla Legge di riforma, anche sulla scorta delle modifiche introdotte dal D. Lgs. n. 23/2010, le Camere di commercio hanno assunto nuovi importanti compiti e si trovano oggi a svolgere attività multifunzionali e diversificate, che richiedono competenze e conoscenze specifiche.

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.

Struttura organizzativa

La Camera di commercio di Modena è strutturata in cinque 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 è affiancato, in posizione di "staff", il Controllo di gestione. La struttura è di seguito rappresentata.



L'attuale assetto delle Aree organizzative della Camera di Commercio di Modena è il seguente:

Funzioni in staff al Segretario Generale

Controllo di gestione

AREA DIRIGENZIALE N.1

Dirigente Avv. Massimiliano Mazzini – Vice Segretario Generale Vicario

Segreteria Direzionale e Affari generali

Segreteria Generale

Protocollo

Ufficio Legale

Relazioni esterne e Stampa

Risorse finanziarie, umane e patrimoniali

Personale

Provveditorato

Ragioneria

Controlli, Verifiche, Sanzioni e Diritto Annuale

Sviluppo delle Imprese

Promozione Interna

Formazione

Statistica

Studi

AREA DIRIGENZIALE N.2

Dirigente: Avv Stefano Bellei – Segretario Generale – Conservatore

Registro Imprese

Registro delle Imprese

Albi e Ruoli

Albo Artigiani

Firma digitale (in service)

Vidimazione Libri Sociali (in service)

Certificazione (in service)

Tutela del mercato

Borsa Merci

Controlli e Prodotti Agroalimentari

Brevetti

Certificazione Estera

Protesti

Giustizia Alternativa

Dotazione organica

La dotazione organica di 108 posti, approvata con delibera di Giunta n. 158 del 31.10.2002, è stata rideterminata in 65 posti dal Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico 8 agosto 2017, nell'ambito della riforma avviata con il D.Lgs 219/2016.

Composizione del personale in ruolo al 30/09/2018	
Segretario generale	1
Dirigenti	1
Cat. D	18
Cat. C	34
Cat. B	2
Cat. A	1

Al 30/09/2018 i dipendenti a tempo indeterminato sono 57, 6 dei quali con rapporto di lavoro a tempo parziale. I posti vacanti sono quindi già 8 (-12% rispetto alla dotazione come rideterminata).

Lo stesso decreto ministeriale dispone il divieto di assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi a qualsiasi titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale fino all'adozione degli atti di programmazione dei fabbisogni ex art. 6 del D.Lgs. 165/2001 tenuto conto del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento che verranno individuati dal Ministero, nonché alle eventuali procedure di mobilità di cui ai commi 6 e 7 dell'art. 7.

È evidente che tale regime aggrava il carico di lavoro al personale di ruolo anche di ulteriori incombenze cui la legge permetterebbe di sopperire attraverso forme di lavoro flessibile.

In sede di prima programmazione dei fabbisogni la Camera di commercio provvederà a rideterminare la propria dotazione organica tenendo conto del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento che verranno individuati dal Ministero

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

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 110 personal computer (compresa la dotazione dell'azienda speciale assegnati in comodato d'uso ai dipendenti di 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, nel corso degli ultimi anni si è provveduto alla parziale dismissione degli stessi ed alla loro sostituzione. Si tratta di un rinnovamento che proseguirà anche nel 2019.

Server

La CCIAA di Modena ha dismesso il server "fisico", sostituendolo con un server virtuale. Tale server, che svolge funzioni di autenticazione alla rete locale, distribuzione di policy, print server e storage dati, è gestito da Infocamere.

Linee Dati

La CCIAA di Modena dispone di un collegamento verso la dorsale A di ICRete in fibra ottica a 100 Mbps.

Wi-Fi

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

Software

La Camera di commercio ha provveduto alla virtualizzazione di circa 50 stazioni di lavoro, con l'obiettivo di rendere sempre più flessibile e dinamico il lavoro.

Nel corso del 2017 è stato realizzato un progetto volto alla centralizzazione dei server collegati (presso Infocamere), circostanza che consentirà all'Ente notevoli risparmi di spesa in relazione alle economie di scala che da ciò potranno derivare.

Sicurezza informatica

L'accesso di tutte le stazioni ai servizi camerali è previsto tramite smart-card, al fine di migliorare la sicurezza informatica sia per il server di rete interno, sia per gli applicativi di Infocamere.

Promozione prodotti telematici camerali verso l'esterno

Continuerà anche per il 2019 la promozione, assieme ad Infocamere, di alcuni prodotti come Telemaco, Carta Nazionale dei Servizi (CNS), Business Key e Legalmail.

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 2019 si procederà con l'affidamento di nuovi incarichi nel rispetto di quanto previsto dalla legge, anche in relazione alla disciplina introdotta dal nuovo Codice dei contratti pubblici (si veda nel dettaglio quanto indicato nella sezione "Contesto giuridico normativo").

La salute finanziaria

Per valutare adeguatamente non solo le risorse disponibili per la realizzazione degli interventi programmatici nell'esercizio 2019, quanto il quadro integrato dei valori di bilancio e le relative dinamiche, si rappresentano di seguito, sinteticamente, i valori consuntivi degli ultimi bilanci:

VOCI DI ONERI/PROVENTI (dati arrotondati ed espressi in migliaia di euro)	ANNO 2012	ANNO 2013	ANNO 2014	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017
GESTIONE CORRENTE						
<i>A) Proventi correnti</i>	21.734	21.991	21.641	15.158	14.587	13.901
<i>B) Oneri correnti</i>	(22.965)	(21.224)	(21.851)	(16.479)	(13.712)	(13.137)
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)	(1.231)	767	(210)	(-1.321)	875	764
<i>Proventi finanziari</i>	156	38	48	59	57	50
<i>Oneri finanziari</i>	0	0	0	0	0	0
C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	156	38	48	59	57	50
<i>Proventi straordinari</i>	622	1.241	587	1.213	173	1.874
<i>Oneri straordinari</i>	(23)	(1.203)	(183)	(486)	(108)	(696)
D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	599	38	404	727	65	1.178
<i>Rivalutazione attivo patrimoniale</i>	1	0	0	0	0	0
<i>Svalutazione attivo patrimoniale</i>	(18)	(34)	(93)	(107)	(521)	(161)
E) DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA	(17)	(34)	(93)	(107)	(521)	(161)
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B +/-C +/-D)	(493)	809	148	(642)	476	1.831

In linea indicativa, salvo ulteriori valutazioni strategiche o disposizioni normative, le disponibilità economiche per l'esercizio 2019 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.

VOCI DI ONERI/PROVENTI (dati arrotondati ed espressi in migliaia di euro)	ANNO 2019
GESTIONE CORRENTE	
<i>A) Proventi correnti</i>	13.904
<i>B) Oneri correnti</i>	(14.104)
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)	(200)
<i>Proventi finanziari</i>	50
<i>Oneri finanziari</i>	0
C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	50
<i>Proventi straordinari</i>	250
<i>Oneri straordinari</i>	(100)
D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	150
<i>Rivalutazione attivo patrimoniale</i>	0
<i>Svalutazione attivo patrimoniale</i>	(0)
E) DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA	0
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B +/-C +/-D +/- E)	0

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

PIANO DEGLI INVESTIMENTI	ANNO 2012	ANNO 2013	ANNO 2014	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017
Immobilizzazioni immateriali	19.983	588.431	112.478	593.096	77.040	23.246
Immobilizzazioni materiali	175.226	174.016	113.726	127.781	26.143	41.827
Immobilizzazioni finanziarie (al netto di prestiti e anticipazioni)	1.004.000	7.100.000	0	0	0	0
TOTALE INVESTIMENTI	1.199.209	7.862.447	226.204	720.877	103.183	65.073

Nel 2019 sono previsti i seguenti investimenti:

PIANO DEGLI INVESTIMENTI	2019	
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI		
– Software	– 30.000	
– Diritti d'autore	– 10.000	
– Marchi	– 2.520	
– Costi per progetti pluriennali	– 10.980	53.500
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI		
– Immobili	– 33.000	
– Impianti e impianti speciali di comunicazione	– 50.000	
– Macchine e attrezzatura varia	– 20.200	
– Macchine d'ufficio elettroniche e calcolatori	– 20.000	
– Arredi	– 12.700	
– Biblioteca	– 600	136.500
TOTALE INVESTIMENTI		190.000

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 2012 al 2017, 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.

ATTIVITA'	2013	2014	2015	2016	2017
a) Attivo fisso o immobilizzazioni					
- <u>Immobilizzazioni immateriali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	508.266	2.282.694	2.552.387	2.296.788	1.988.719
- <u>Immobilizzazioni materiali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	14.528.597	12.040.189	11.455.463	10.798.573	10.212.987
- <u>Immobilizzazioni finanziarie</u> (valore storico)	17.319.904	17.189.937	16.536.549	13.106.427	12.813.669
- <u>Crediti di funzionamento a lungo</u> (al netto f.do svalutazione crediti)	943.971	703.709	713.795	665.811	640.633
Totale Attivo fisso o Immobilizzazioni	33.300.739	32.216.529	31.258.194	26.867.599	25.656.008
b) Attivo circolante o attività correnti:					
- <u>Magazzino</u>	144.695	132.455	112.441	92.720	81.390
- <u>Crediti a breve</u>	2.183.344	2.008.534	2.000.028	1.901.867	1.822.826
- <u>Disponibilità liquide</u>	19.548.380	20.069.050	19.161.091	23.654.399	27.910.089
- <u>Ratei e risconti attivi</u>	1.159	2.129	1.899	9.684	14.963
Totale Attivo circolante o attività correnti	21.877.579	22.212.168	21.275.460	25.658.671	29.829.268

PASSIVITA'	2013	2014	2015	2016	2017
a) Mezzi propri:					
- <u>Patrimonio netto</u>	44.439.145	44.586.993	43.901.539	44.278.208	46.039.240
Totale Mezzi propri	44.439.145	44.586.993	43.901.539	44.278.208	46.039.240
b) Passività consolidate:					
- <u>Debiti di funzionamento a medio-lungo termine</u>	0	211.006	726.177	753.762	438.102
- <u>IFS e TFR (quota a lungo)</u>	3.357.285	3.206.257	3.024.518	3.272.090	3.412.760
Totale Passività consolidate	3.357.285	3.417.263	3.750.695	4.025.852	3.850.861
c) Passività correnti:					
- <u>Debiti (a breve)</u>	6.748.635	5.763.322	4.129.591	3.528.559	4.323.771
- <u>Fondi rischi e oneri</u>	567.996	558.596	594.787	619.861	478.748
- <u>Ratei e risconti passivi</u>	2.589	2.524	1.435	401	792.655
- <u>TFR e IFS (quota a breve)</u>	72.667	100.000	155.608	73.389	43.825
Totale Passività correnti	7.381.888	6.424.442	4.881.421	4.222.210	5.639.000

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.

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

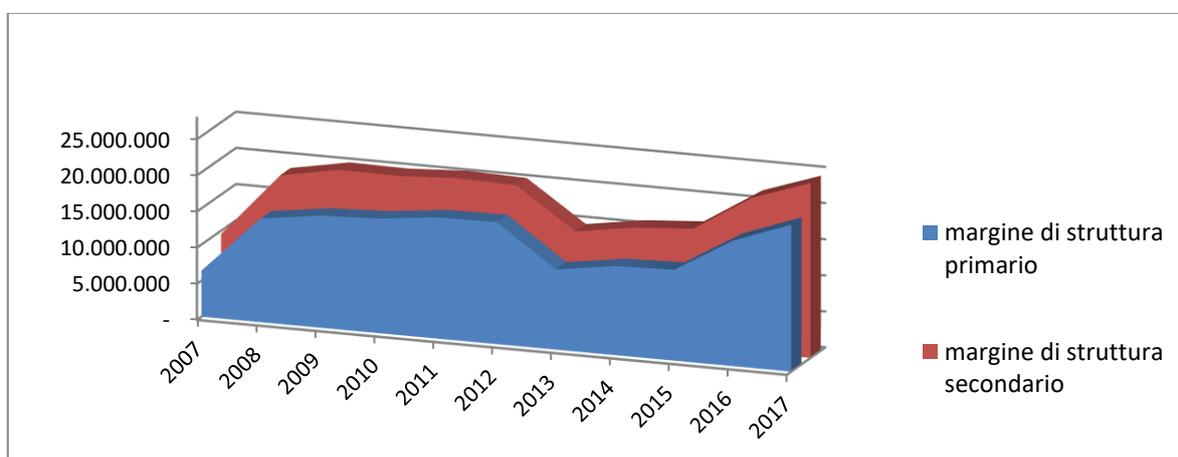
Chiave di lettura:

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

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

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Patrimonio netto	43.669.725	44.439.145	44.586.993	43.901.539	44.278.208	46.039.240
Attivo fisso	26.743.290	33.300.739	32.216.529	31.258.194	26.867.599	25.656.008
MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO	16.926.435	11.138.406	12.370.464	12.643.345	17.410.609	20.383.232
Passività consolidate	3.165.513	3.357.285	3.417.263	3.750.695	4.025.852	3.850.861
MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO	20.091.948	14.495.691	15.787.726	16.394.040	21.436.461	24.234.094

Sia il margine primario che il margine secondario sono, nel periodo considerato, sempre positivi e in progressivo aumento, 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 l'importante investimento finanziario effettuato nel 2013, che, seppur assorbito agevolmente, ha inciso sullo sviluppo di eventuali ulteriori investimenti negli anni immediatamente successivi. Nel 2017 entrambi gli indici hanno raggiunto il valore più alto di sempre.



Il divario tra i due margini è rappresentato dalle passività consolidate. La dinamica e la composizione di queste ultime evidenzia una sostanziale stabilità (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), da attribuirsi quasi nella sua interezza alla consistenza del Fondo Trattamento e Indennità di fine rapporto, che da un lato decresce per la progressiva diminuzione del personale dipendente cui viene liquidato, dall'altro aumenta progressivamente per l'accantonamento dei dipendenti ancora in ruolo.

In prospettiva, pur rappresentando al momento una situazione più che ottimale, il margine secondario (detto anche margine di struttura globale, in quanto permette di esaminare le modalità di finanziamento dell'attivo immobilizzato) è destinato a diminuire progressivamente, a causa dei numerosi pensionamenti in calendario.

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*

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Patrimonio netto	43.669.725	44.439.145	44.586.993	43.901.539	44.278.208	46.039.240
Attivo fisso	26.743.290	33.300.739	32.216.529	31.258.194	26.867.599	25.656.008
INDICE DI GARANZIA	1,63	1,33	1,38	1,40	1,65	1,79

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

Chiave di lettura:

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

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Patrimonio netto	43.669.725	44.439.145	44.586.993	43.901.539	44.278.208	46.039.240
Passività consolidate	3.165.513	3.357.285	3.417.263	3.750.695	4.025.852	3.850.861
Attivo fisso	26.743.290	33.300.739	32.216.529	31.258.194	26.867.599	25.656.008
INDICE COPERTURA IMMOBILIZZAZIONI	1,75	1,44	1,49	1,52	1,80	1,94

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)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Patrimonio netto	43.669.725	44.439.145	44.586.993	43.901.539	44.278.208	46.039.240
Attivo fisso	26.743.290	33.300.739	32.216.529	31.258.194	26.867.599	25.656.008
Attivo circolante	27.807.780	21.877.579	22.212.168	21.275.460	25.658.671	29.829.269
INDICE DI CAPITALIZZAZIONE	80,1%	80,5%	81,9%	83,6%	84,3%	83,0%

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

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Passività consolidate	3.165.513	3.357.285	3.417.263	3.750.695	4.025.852	3.850.861
Passività correnti	7.715.832	7.381.888	6.424.442	4.881.421	4.222.210	5.639.000
“Mezzi di terzi”	10.881.345	10.739.173	9.841.705	8.632.115	8.248.062	9.489.861
Attivo fisso	26.743.290	33.300.739	32.216.529	31.258.194	26.867.599	25.656.008
Attivo circolante	27.807.780	21.877.579	22.212.168	21.275.460	25.658.671	29.829.269
Capitale investito	54.551.070	55.178.316	54.428.698	52.533.654	52.526.270	55.485.276
INDEBITAMENTO	19,9%	19,5%	18,1%	16,4%	15,7%	17,1%

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

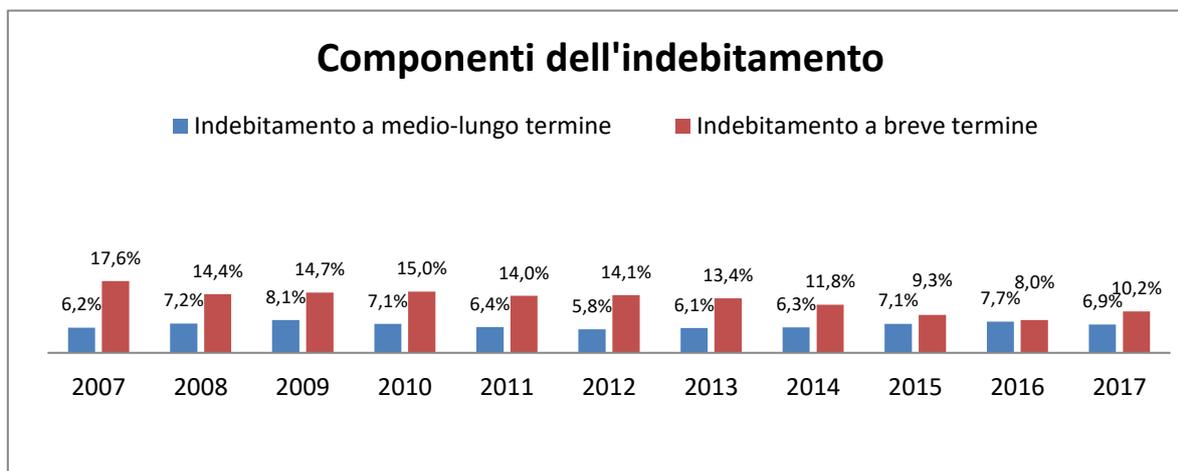
Indebitamento medio-lungo = Passività consolidate/Capitale investito

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Passività consolidate	3.165.513	3.357.285	3.417.263	3.750.695	4.025.852	3.850.861
Capitale investito	54.551.070	55.178.316	54.428.698	52.533.654	52.526.270	55.485.276
INDEBITAMENTO MEDIO-LUNGO	5,8%	6,1%	6,3%	7,1%	7,7%	6,9%

Indebitamento breve = Passività correnti/Capitale investito

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Passività correnti	7.715.125	7.715.832	7.381.888	6.424.442	4.881.421	5.639.000
Capitale investito	55.220.568	54.551.070	55.178.316	54.428.698	52.533.654	55.485.276
INDEBITAMENTO BREVE	14,0%	14,1%	13,4%	11,8%	9,3%	10,2%

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.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Attivo circolante	27.807.780	21.877.579	22.212.168	21.275.460	25.658.671	29.829.269
Passività correnti	7.715.832	7.381.888	6.424.442	4.881.421	4.222.210	5.639.000
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	20.091.948	14.495.691	15.787.726	16.394.040	21.436.461	24.190.269

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

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Attivo circolante	27.807.780	21.877.579	22.212.168	21.275.460	25.658.671	29.829.269
Passività correnti	7.715.832	7.381.888	6.424.442	4.881.421	4.222.210	5.639.000
INDICE DI DISPONIBILITA'	3,60	2,96	3,46	4,36	6,08	5,29

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, dalle entrate derivanti dall'incasso dei crediti, in particolare quelli relativi ai diritti di segreteria sospesi a seguito del sisma del 2012, e conseguenti l'emissione dei ruoli di diritto annuale relativi agli anni 2012 e 2013.

MARGINE DI TESORERIA

Riveste grande importanza anche il *margin*e 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)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidità immediate	24.475.885	19.548.380	20.069.050	19.161.091	23.654.399	27.910.089
Liquidità differite	3.185.355	2.183.344	2.008.534	2.000.028	1.901.867	1.822.826
Passività correnti	7.715.832	7.381.888	6.424.442	4.881.421	4.222.210	5.639.000
MARGINE DI TESORERIA	19.945.408	14.349.836	15.653.141	16.279.699	21.334.057	24.093.915

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

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

Le liquidità dell'Ente hanno coperto le passività correnti con un margine ampiamente positivo, incrementatosi nel tempo sino al 2012, quando l'indice è diminuito 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 (crediti rientrati infatti nel corso del 2017), ma anche del realizzarsi di parte degli investimenti previsti.

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 molto positivo anche nel corso del 2018, in ragione del previsto incremento della liquidità correlata alla maggiorazione del diritto annuale, non direttamente assorbita da altrettante 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:

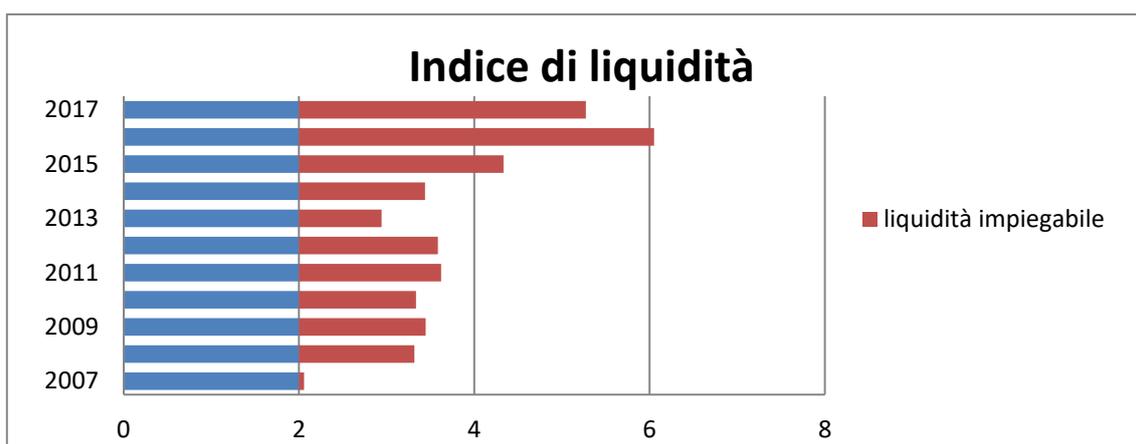
Indice di liquidità = (liquidità immediata + liquidità differita)/Passività correnti

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*

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidità immediate	24.475.885	19.548.380	20.069.050	19.161.091	23.654.399	27.910.089
Liquidità differite	3.185.355	2.183.344	2.008.534	2.000.028	1.901.867	1.822.826
Passività correnti	7.715.832	7.381.888	6.424.442	4.881.421	4.222.210	5.639.000
INDICE DI LIQUIDITA'	3,58	2,94	3,44	4,34	6,05	5,27

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



CASH FLOW

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

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

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cassa al 01.01	26.821.043	24.475.885	19.548.380	20.069.050	19.161.091	23.654.399
Cassa al 31.12	24.475.885	19.548.380	20.069.050	19.161.091	23.654.399	27.910.089
CASH FLOW	-2.345.158	-4.927.504	520.670	-907.958	4.493.308	4.255.690

L'indicatore, dal 2012, rileva una variazione negativa della giacenza di cassa, compensata nel corso del 2014 e in misura più importante dal 2016. 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, 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 più che agevolmente gli impegni a breve termine: al 31.12.2017 l'attivo corrente è pari a 5,29 volte il passivo corrente;
- il margine di tesoreria (attivo corrente – passivo corrente) conseguito a fine 2017 si attesta ad oltre 24 milioni di euro, consentendo un assoluto grado di tranquillità per far fronte ad eventuali discrepanze cronologiche relative alle scadenze dei debiti e crediti a breve;
- il margine di struttura garantisce ampiamente la sostenibilità degli investimenti previsti per l'esercizio 2019;
- tutti gli indici patrimoniali (garanzia, copertura immobilizzazioni, capitalizzazione) confermano ampiamente l'ottimo livello di solidità strutturale dell'Ente.

GLI OBIETTIVI STRATEGICI

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* 2019-2021, rappresentando inoltre il primo anno di attuazione del Programma pluriennale 2019-2023.

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, 2015-2017, 2016-2018, 2017-2019, 2018-2020, Programma pluriennale 2010-2012 e 2014-2018) 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.

Vengono utilizzati 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 le serie storiche), per verificare il possibile impatto delle azioni poste in essere dalla Camera di commercio nel medesimo periodo.



Gli obiettivi strategici 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.

Indicatori Aree Strategiche

Sono di seguito valorizzati a far data dal 2009 al 2017 (valori al 31 dicembre) gli indicatori più significativi, individuati nell'ambito delle Aree Strategiche nei diversi Piani pluriennali succedutisi, 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 nel 2012. In questo contesto, ne viene indicato esclusivamente il segno (↓o↑) quale evidenza dell'andamento ottimale.

COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

Gli obiettivi intendono agire sulle leve competitive utili alle imprese per le proprie strategie di sviluppo.

Area Strategica	Indicatore	Target	Consuntivo								
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE (AS1.)	Imprese cessate/ Imprese attive	↓	8,39%	7,74%	6,34%	7,17%	7,75%	7,32%	6,68%	6,65%	8,18%
	Percentuale di nuove imprese iscritte/ Imprese attive	↑	7,22%	7,64%	7,20%	6,94%	7,38%	6,62%	6,80%	6,47%	6,52%
	Fatturato export provinciale	↑	8.151.758.484	9.302.622.037	10.116.523.136	10.445.226.871	10.719.810.280	11.386.636.018	11.774.058.127	12.036.093.312	12.660.815.937

COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

Gli obiettivi intendono agire sugli elementi di contesto territoriale, nell'ambito dei quali le imprese operano, per agevolare le azioni di sviluppo.

Area Strategica	Indicatore	Target	Consuntivo								
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
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	0,082	0,086	0,092
	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%	0,37%	0,36%	0,23%
	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%	133,78%	144,52%	157,65%
	Numero dei pernottamenti dei viaggiatori stranieri nella provincia	↑	383.456	372.773	397.724	355.319	356.383	344.605	361.709	432.985	447.265
	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	1.211.374	1.414.028	1.527.959

COMPETITIVITA' DELL'ENTE

Gli obiettivi intendono agire direttamente sulla Camera di commercio, perché qualità e tempestività dei servizi offerti rappresentano per le imprese un valore aggiunto particolarmente apprezzato.

Area Strategica	Indicatore	Target	Consuntivo								
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE (AS3.)	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	↓	n.d.	n.d.	n.d.	21,63	17,17	16,36	13,28	10,55	12,96
	Margine di struttura finanziaria (Pareto EC1)	↑	371,52%	373,31%	409,22%	376,56%	312,32%	362,45%	465,40%	634,33%	504,78%
	Indicidi liquidità (quick ratio)	↑	266,38%	333,45%	364,34%	319,32%	269,52%	319,55%	407,96%	572,44%	463,95%
	Margine di struttura primario	↑	169,17%	169,33%	176,13%	171,15%	137,34%	141,49%	143,73%	168,99%	184,04%
	Margine di struttura secondario	↑	200,44%	200,64%	204,84%	198,26%	158,20%	160,45%	159,63%	185,33%	203,08%

Indicatori Obiettivi Strategici

Sono di seguito valorizzati a far data dal 2009 al 2017 (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 nel 2012.

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

La definizione degli obiettivi strategici deriva dall'analisi congiunta dei fattori interni ed esterni di contesto e dei bisogni più rilevanti della collettività effettuata in sede di approvazione del Programma pluriennale; identificano le principali aree di impatto che l'azione dell'Ente camerale intende produrre sull'ambiente di riferimento e quindi fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali.



COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

Gli obiettivi intendono agire sulle leve competitive utili alle imprese per le proprie strategie di sviluppo.

301 - Internazionalizzazione

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo								
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
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	11.774.058.127	12.036.093.312	12.660.815.937

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

Obiettivo dell'Ente è quello di rafforzare le funzioni legate all'internazionalizzazione, accompagnando in particolare le piccole e medie imprese (meno strutturate e dunque meno attrezzate) ad acquisire le capacità necessarie per muoversi, con autonomia ed efficacia, sui mercati internazionali, sostenendo ed aiutando lo sviluppo delle funzioni di commercializzazione e promozione internazionale delle imprese.

Il decreto di riforma delle Camere di Commercio ha però modificato le competenze in tema di internazionalizzazione, prescrivendo che tutte le iniziative siano da assumere solo d'intesa con ICE, SISMET e SACE ed escludendo, in ogni caso, le attività promozionali svolte direttamente all'estero.

Pertanto l'Azienda Speciale Promec, che per anni è stata lo strumento privilegiato per la promozione sui mercati esteri, sta confluendo in una nuova società di sistema Promos s.c.r.l., che accorpa diverse aziende speciali che si occupano di internazionalizzazione.

Vengono mantenute sui diversi territori le unità locali in corrispondenza delle diverse Aziende speciali partecipanti, per evitare discontinuità rispetto alle azioni svolte sino ad oggi.

Tale struttura rappresenterà un punto di riferimento per l'intero sistema camerale, in grado di ascoltare e interpretare le esigenze ed i fabbisogni dei loro territori, fornendo risposte mirate alle imprese che intendono avviare o consolidare la loro presenza all'estero.

Si colloca in questo contesto anche la realizzazione del progetto di Internazionalizzazione delle imprese emiliano-romagnole, nell'ambito dei quattro autorizzati dal Ministero dello Sviluppo Economico e finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale, da realizzare insieme alla Regione e da svilupparsi al fine di: 1) favorire iniziative a favore delle imprese esportatrici e realizzare accordi di collaborazione produttiva; 2) costruire sul mercato locale un sistema di informazione, formazione e promozione all'export; 3) erogare voucher alle imprese per progetti di export e partecipazione a fiere.

401 – Digitalizzazione, Sviluppo e Qualificazione aziendale e dei prodotti

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo								
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
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	€ 76,71	€ 43,89	€ 38,56
	Percentuale di nuove imprese iscritte/ Imprese attive	↑	7,22%	7,64%	7,20%	6,94%	7,38%	6,63%	6,80%	6,47%	6,52%
	Percentuale di nuove imprese giovanili / Imprese attive	↑	4,97%	3,60%	2,07%	1,98%	2,13%	1,87%	1,81%	1,66%	1,57%

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

I Centri per l'innovazione presenti su tutto il territorio regionale, sono le strutture che promuovono l'innovazione e il trasferimento delle conoscenze tecnologiche attraverso attività di supporto.

La nascita del *Competence Center* in Emilia Romagna, quale centro di sviluppo dei percorsi formativi e del capitale umano, realizzato dall'Università di Bologna come centro aggregatore e di cui entra a far parte anche il Tecnopolo di Mirandola, pone nuove sfide ai centri di servizio regionali fra cui Democenter-Sipe.

In particolare il Democenter-Sipe deve diventare sempre più il punto di riferimento, assieme all'Università di Modena, specializzando in particolare la propria attività su quattro direttrici dell'Automotive, della Meccanica e mecatronica, dell'Information Technology e del Biomedicale.

A queste si dovranno affiancare i temi legati alla ricerca tecnologica degli imballaggi alimentari e della sicurezza degli alimenti.

Modena sembra avviata a poter diventare un polo di eccellenza internazionale sui nuovissimi temi dell'Intelligenza Artificiale e della Guida Autonoma, soprattutto con l'implementazione delle infrastrutture e reti telefoniche a 5G. Sono i temi su cui si dovrà fare sistema con l'Università, la Provincia di Modena e le Imprese dei settori dell'Automotive e dell'Information Technology.

Il piano Industria 4.0 attuato dal Governo prevede, poi, la nascita dei *Digital Innovation Hub* di emanazione associativa, con il compito di accompagnare le imprese verso lo sviluppo e la trasformazione industriale e digitale.

Con questi sarà necessario instaurare una stretta collaborazione attraverso il Punto Impresa Digitale, operativo presso la Camera di commercio dal 2017 e finanziato con l'incremento del 20% del diritto annuale, con l'obiettivo di fornire il supporto per la diffusione della cultura digitale soprattutto per le MPMI, anche attraverso voucher destinati alle aziende per percorsi di formazione e assistenza tecnica negli ambiti del digitale.

Tra le nuove funzioni assegnate alle Camere figurano anche quelle volte alla qualificazione aziendale e dei prodotti per valorizzare le competenze, l'innovazione, la sostenibilità e l'origine dei prodotti realizzati. Si tratta di funzione che merita di essere rafforzata, anche mediante la collaborazione con organismi di livello locale e/o nazionale, specie in raccordo con le iniziative di promozione dei prodotti tipici e a marchio Tradizione e Sapori di Modena (cfr. intra obiettivo 601 – Marketing territoriale).

402 - Orientamento al lavoro

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo								
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
402- Favorire l'occupazione, tramite iniziative di orientamento scolastico e alternanza scuola-lavoro	Giovani coinvolti nelle iniziative di orientamento e alternanza scuola-lavoro	↑	962	660	729	919	1.269	1.584	962	1.655	3.332
	Numero di partecipanti ad attività formative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di commercio	↑	n.d.	n.d.	n.d.	1.007	1.821	1.624	1.449	2.092	2.306

La legge di riforma del sistema Camerale ha assegnato alle Camere di commercio la funzione di orientamento al lavoro e alle professioni, anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo, le Regioni e l'ANPAL.

In questo contesto si inserisce uno dei quattro progetti finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale, il progetto "Servizi di orientamento al Lavoro e alle Professioni", pensato per rafforzare il dialogo tra scuola e mondo del lavoro, potenziare l'occupabilità dei giovani, migliorare la possibilità delle imprese di trovare personale professionalizzato, prevedendo, anche, l'erogazione di contributi alle imprese che accolgono studenti in alternanza.

La Camera intende facilitare l'incontro tra mondo della scuola e mondo del lavoro, in particolare l'alternanza scuola-lavoro divenuta obbligatoria per tutti gli Istituti scolastici superiori (400 ore nel triennio per tecnici e professionali e 200 ore per i licei), attraverso le seguenti azioni: promuovendo l'iscrizione delle imprese al Registro nazionale Alternanza scuola-lavoro, accogliendo stagisti presso l'Ente, partecipando ai Comitati tecnico-scientifici di diversi Istituti superiori del territorio, proponendo iniziative per favorire la continuità tra stage curricolare e stage estivo.

L'attenzione verso i giovani diventa una necessità anche in considerazione del fatto che i giovani rappresentano in prospettiva una riserva di idee, di imprenditorialità, di capacità di immaginare modi diversi di produrre e organizzare il lavoro. D'altro canto il sistema informativo Excelsior fornisce importanti indicazioni sull'andamento del mercato del lavoro, sulle tendenze in atto e sulle figure professionali con maggiori sbocchi professionali e maggiormente richieste dalle imprese.

La Camera può gestire tali informazioni e svolgere una funzione di "ponte" tra lavoratori e imprese andando ad orientare le scelte professionali, in particolare dei giovani, verso quelle più rispondenti alle esigenze del mercato e alle concrete opportunità offerte dal sistema delle imprese.

COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

Gli obiettivi intendono agire sugli elementi di contesto territoriale, nell'ambito dei quali le imprese operano, per agevolarne le azioni di sviluppo.

600 - Promozione infrastrutture

Pur non avendo competenze dirette, l'ente intende promuovere iniziative che favoriscano l'attuazione di programmi infrastrutturali in quanto il territorio rappresenta l'elemento privilegiato su cui agire per fornire alle imprese, che ivi insistono, gli strumenti necessari per la loro competitività. I dati diffusi da Unioncamere nel recente passato mostrano che Modena, per quanto concerne la dotazione e la qualità delle infrastrutture, si pone al di sotto di molte altre realtà nazionali, che in questi anni sono invece state in grado di colmare il "gap" infrastrutturale che le connotava. Le ragioni del ritardo che ha caratterizzato - e sta caratterizzando - la nostra provincia sono molteplici, anche se prevalentemente riferibili all'incapacità di "fare sistema" su tali problematiche e di creare condivisione in ordine ai diversi progetti in atto.

La Camera di Commercio può svolgere una funzione propositiva e di stimolo, oltreché di coordinamento con riferimento alla viabilità primaria cioè la rete autostradale e nello specifico l'arteria A22, particolarmente incisiva per la competitività delle imprese modenesi. Ma anche alla viabilità secondaria con l'implementazione del prolungamento della A22 - Campogalliano-Sassuolo, alla messa in opera della Cispadana, all'inizio di una progettazione di lungo periodo che permetta di accedere più agevolmente alle coste tirreniche.

Senza dimenticare il sistema intermodale ed i nodi logistici: lo Scalo Merci di Marzaglia rappresenta un elemento strategico per le nostre imprese, ragione per cui la Camera potrà farsi parte attiva al riguardo.

In un mercato globalizzato la viabilità su gomma e su rotaia rappresenta solo una parte della movimentazione delle merci e delle persone, dovendosi pure fare riferimento alla mobilità per via aerea. In quest'ambito potranno essere valutate ulteriori sinergie con i vicini aeroporti ed in particolare con quello di Bologna per veicolare sul nostro territorio flussi sia in logica turistica sia interessati ad operare investimenti.

601 - Marketing territoriale

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo								
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
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	2,45	2,39	2,31
	Presenze turistiche registrate nella provincia di Modena nell'anno	↑	1.460.483	1.472.033	1.442.806	1.362.253	1.280.224	1.165.408	1.211.374	1.414.028	1.533.926
	Presenze turistiche straniere registrate nella provincia di Modena nell'anno	↑	383.456	372.773	397.724	355.319	356.383	344.605	361.709	432.985	447.265
602 - Valorizzare le produzioni tipiche del territorio	Imprese agroalimentari con certificazione "Tradizione e Sapori" (dato stock, al netto delle imprese cessate e delle lavoranti in conto terzi)	↑	185	198	217	231	237	241	254	254	286

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

In tale ottica è necessaria un'efficace strategia di marketing che, partendo dagli elementi di eccellenza del nostro territorio (il 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; ciò anche al fine di promuovere il turismo, con chiari benefici per i diversi settori coinvolti.

In un contesto come quello descritto rientra pure il supporto alla società Modena Fiere Srl, anche in vista di un suo riposizionamento in relazione al panorama delle fiere regionali e nazionali.

Sempre nell'ambito delle azioni di marketing territoriale si colloca il sostegno della Camera al Museo Casa Natale Enzo Ferrari e ad iniziative importanti quali il Festival della Filosofia (anche alla luce delle nuove funzioni in tema di "cultura" assegnate alle Camere) e Modena Terra di Motori. A quest'ultimo riguardo occorre ricordare il settore dell'Automotive il quale dovrà essere valorizzato, attesa la trasversalità dello stesso (anche in relazione al collegamento con altre realtà territoriali sulle quali esso insiste, pur rappresentando Modena il baricentro).

Occorre dare consistenza alla organizzazione turistica, in particolare sui prodotti convenzionati (*Motor Valley, Food valley, Turismo della neve, Grandi Eventi*), elemento indispensabile per garantire al nostro sistema turistico il giusto riconoscimento, sia in ambito provinciale, sia per quelle attività che saranno gestite congiuntamente con la destinazione Bologna.

Il turismo invernale ed estivo rappresenta una grande opportunità per la montagna, ma occorre garantire un ambiente adeguato anche alle altre attività economiche, così come si sta facendo per la valorizzazione dei prodotti agroalimentari di eccellenza: è indispensabile sostenere e valorizzare le attuali produzioni di montagna, come le lavorazioni meccaniche o le industrie ceramiche, con la

consapevolezza delle maggiori difficoltà che queste imprese devono affrontare. Servono migliori infrastrutture, dai collegamenti stradali alla banda larga.

La Legge regionale n. 4/2016 prevede che le programmazioni siano di natura poliennale, al fine di garantire la possibilità di consentire la pianificazione degli investimenti. Occorre pertanto che anche sul nostro territorio siano definite le entità delle risorse e ricomprese nei bilanci di previsione degli enti coinvolti, per supportare le politiche di sostegno al turismo.

In tema di marketing territoriale e di turismo, sotto il profilo più strettamente progettuale, si ricorda che già nello studio che nel 2010 era stato realizzato da Mailander su sollecitazione camerale erano presenti alcune opzioni strategiche a cui erano stati affiancati i driver della comunicazione e della promozione - motorismo, arte cultura benessere, musica e bel canto, gusto ed enogastronomia, rete di saperi ed eccellenze - elementi tutti pure contemplati nella Legge regionale predetta, nelle linee guida regionali e nelle linee di indirizzo della destinazione Bologna.

Ciò da un lato testimonia l'attualità della ricerca e dall'altro la necessità che la stessa venga aggiornata ed adeguata all'odierna realtà, potendo successivamente essere utilizzata quale vero e proprio piano operativo su queste tematiche.

La ricerca dello studio Mailander riteneva inoltre assolutamente necessario affiancare al momento della definizione delle politiche strategiche e delle modalità con cui reperire le risorse, uno strumento operativo che fosse in grado di attuare ed elaborare i progetti contenuti nelle strategie e realizzare l'attività di promo-commercializzazione.

Tenuto conto che Bologna, nel frattempo, si è dotata di uno strumento (Bologna Welcome), è necessario che anche Modena si doti di un analogo strumento, un'unica struttura operativa, un'unica regia, unico punto di riferimento di livello provinciale che porti a sintesi e coordini l'attività di promo-commercializzazione turistica e sia punto di riferimento per tutti gli attori pubblico-privati del territorio provinciale modenese.

Nell'ambito dei quattro progetti finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale si colloca l'iniziativa di "Promozione turistica e culturale integrata e di qualità" che, in collaborazione con la Regione e APT, intende promuovere programmi integrati di intervento volti alla valorizzazione di poli di attrazione turistica e a migliorare le condizioni e gli standard di offerta e di fruizione del patrimonio nelle aree di attrazione, attraverso la valorizzazione sistemica di risorse e competenze territoriali.

In quest'ambito si può in ogni caso prevedere la collaborazione con altri Enti del territorio (ad esempio i Comuni) per rafforzare l'azione camerale.

È inoltre necessario sviluppare progetti di filiera, in particolare sulle eccellenze agroalimentari modenesi, al fine di valorizzare i prodotti e generare ricchezza per tutte le componenti del processo.

L'esperienza di Palatipico/Piacere Modena, che assomma tutti i Consorzi dei prodotti DOP ed IGP modenesi, merita di essere valorizzata (eventualmente anche mediante l'inserimento nell'ambito dei c.d. "distretti del cibo" di cui alla Legge n. 205/2017), tenuto anche conto che Modena rappresenta la provincia col maggior numero di marchi a tutela europea nel panorama nazionale e dunque identifica un settore – quello agroindustriale – che fortemente ci caratterizza.

Al riguardo, si ricorda che tra le nuove funzioni assegnate alle Camere figurano anche quelle volte alla qualificazione aziendale e dei prodotti per valorizzare le competenze, l'innovazione, la sostenibilità e l'origine dei prodotti realizzati. Si tratta di funzione che merita di essere rafforzata in raccordo con le iniziative più propriamente promozionali, anche mediante la collaborazione con

organismi di livello locale e/o nazionale, in particolare nell'ambito della positiva esperienza del marchio Tradizione e Sapori di Modena, che dovrà essere proseguita nonché, eventualmente, replicata rispetto ad altre realtà e settori.

700 - Ambiente

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

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

701 - Tutela della legalità

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo								
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
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%	2,70%	3,10%	2,50%
	Numero delle visite metrologiche effettuate dalla Camera di commercio nell'anno	↑	308	355	382	404	364	266	316	385	287
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%	0,37%	0,36%	0,23%

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

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

Strumenti importanti sono l'Osservatorio sugli Appalti e i Tavoli relativi al monitoraggio di attività potenzialmente a rischio, come il facchinaggio.

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.

Anche l'attività della Borsa Merci di Modena deve essere considerata. Al riguardo si segnala che recenti provvedimenti normativi hanno previsto il superamento delle Borse Merci tradizionali a favore delle CUN (Commissioni Uniche Nazionali), circostanza che sta ridimensionando la Borsa modenese ancorché la stessa continui ad operare pur con quotazione limitate ad alcuni prodotti

Funzione decisiva nell'ambito della legalità 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 prevede inoltre di consolidare le attività di cui alla normativa concernente il sovraindebitamento riguardante tutti quei soggetti che non possono fallire.

Per contrastare situazioni che incidono sul libero ed etico agire sul mercato, continueranno le attività di aggiornamento e la diffusione delle informazioni del Registro Imprese, favorendo in tal modo la trasparenza ed il contrasto all'illegalità nell'economia.

COMPETITIVITA' DELL'ENTE

Gli obiettivi intendono agire direttamente sulla Camera di commercio, perché qualità e tempestività dei servizi offerti rappresentano per le imprese un valore aggiunto particolarmente apprezzato.

801 - Semplificazione

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo								
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
801- Semplificare le procedure a carico delle imprese	Dispositivi per la firma digitale rilasciati e rinnovati nell'anno	↑	5.787	6.313	9.504	5.531	7.144	6.524	7.804	6.739	7.456
	Grado di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale (Contratti Telemaco Pay attivati / Numero imprese attive)	↑	4,33%	5,71%	6,08%	6,63%	7,17%	7,63%	8,16%	8,45%	9,24%

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

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

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

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

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

802 - Efficienza e qualità dei servizi



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

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

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

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

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

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

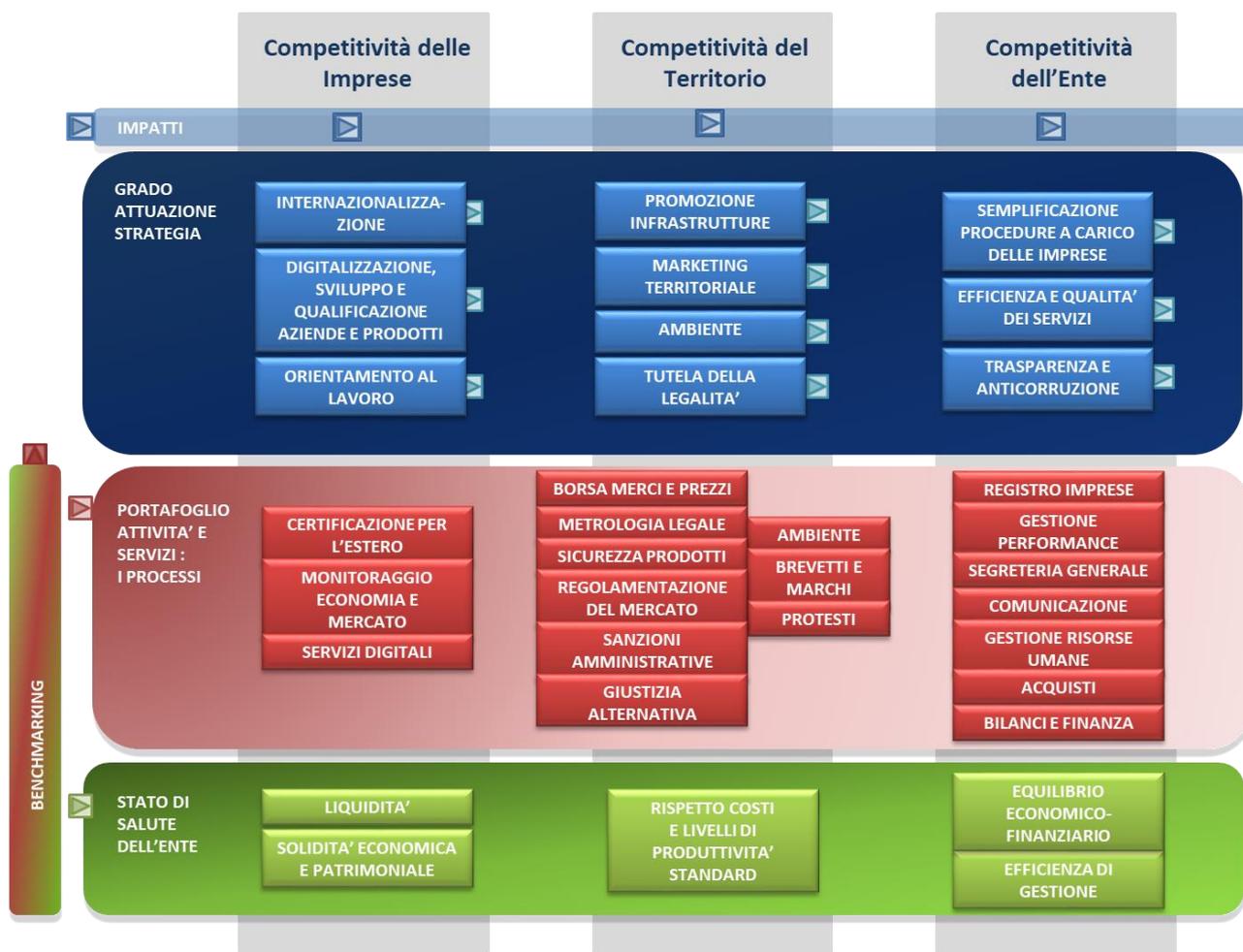
803 - Trasparenza e anticorruzione

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo								
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
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%	28,36%	25,00%	26,56%
	Grado di utilizzo delle risorse stanziare per gli interventi economici della camera di commercio	↑	98,14%	99,22%	96,90%	94,15%	95,08%	99,48%	97,46%	98,15%	91,23%

Si proseguirà nell'attuazione degli adempimenti previsti da:

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

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



Le scelte strategiche si declinano quindi, annualmente, in obiettivi operativi, che coinvolgono anche tutti i processi gestiti dalla Camera di commercio (definiti in una nuova Mappa dei processi camerali, di cui si è ancora in attesa del Decreto attuativo) in termini di efficienza e qualità.

Le risorse da dedicare a ciascun obiettivo strategico verranno definite in sede di approvazione del preventivo 2019.

Anche indicatori e target, qui rappresentati a puro titolo segnaletico, 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* 2019-2021, la cui approvazione, prevista nel mese di gennaio 2019, 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 2019, gli obiettivi, gli indicatori e i target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*.



Aree strategiche	Obiettivi strategici	Processi coinvolti
Competitività delle imprese	Internazionalizzazione	D1.1 - Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export D1.2 - Certificazione per l'estero
	Digitalizzazione, Sviluppo e Qualificazione aziendale e dei prodotti	D2.1 - Gestione PID D2.2 - Servizi digitali D6.1 - Assistenza a Start-up, Reti d'impresa e Trasferimento tecnologico D6.2 - Qualificazione imprese e prodotti
	Orientamento al lavoro	D4.1 - Orientamento D4.2 - Alternanza e formazione per il lavoro D4.3 - Incontro domanda-offerta lavoro D4.4 - Certificazione competenze
Competitività del territorio	Promozione infrastrutture	
	Marketing territoriale	D3.1 - Turismo, cultura e valorizzazione eccellenze produttive
	Ambiente	D5.1 - Sviluppo sostenibile D5.3 - Registri e certificazione ambientale
	Tutela della legalità	C2.7 - Giustizia alternativa C2.1 - Tutela legalità e sicurezza C2.2 - Tutela consumatore C2.3 - Sicurezza prodotti C2.4 - Sanzioni C2.5 - Metrologia legale C2.6 - Protesti C2.8 - Borsa merci e prezzi C2.10 - Brevetti e marchi
Competitività dell'Ente	Semplificazione	C1.1 - Registro imprese, Albi ed elenchi C1.2 - Suap e fascicolo d'impresa D6.3 - Osservatori economici
	Efficienza e qualità servizi	A1.1 - Performance camerale A1.3 - Organizzazione camerale A2.1 - Supporto a Organi A2.2 - Sviluppo servizi camerali A2.3 - Gestione documentale B1.1 - Gestione del personale B2.1 - Acquisti B2.2 - Patrimonio e servizi di sede B3.1 - Gestione diritto annuale B3.2 - Contabilità e finanza
	Trasparenza e anticorruzione	A1.2 - <i>Compliance</i> normativa A2.4 - Rilevazioni statistiche A3.1 - Comunicazione

La prima articolazione della mappa dei processi

Macro Funzione	Tema	Funzione
Governo camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale
		A1.2 Compliance normativa
		A1.3 Organizzazione camerale
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi
		A2.2 Promozione e sviluppo dei servizi camerali
		A2.3 Gestione documentale
A2.4 Rilevazioni statistiche		
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	
Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale
	B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti
		B2.2 Patrimonio e servizi di sede
	B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale
B3.2 Contabilità e finanza		
Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi
		C1.2 Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa
	C2 Tutela e legalità	C2.1 Tutela della legalità
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità
		C2.4 Sanzioni amministrative
		C2.5 Metrologia legale
		C2.6 Registro nazionale dei protesti
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del made in italy e organismi di controllo
C2.10 Tutela della proprietà industriale		
Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
		D1.2 Servizi certificativi per l'export
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.1 Orientamento
		D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro
		D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro
		D4.4 Certificazione competenze
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
		D5.2 Tenuta albo gestori ambientali
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale
D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa	
	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle	
	D6.3 Osservatori economici	
Maggiorazione D. annuale	E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto Annuale	E1.1 Gestione progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto annuale
Altri servizi camerali	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale
		F2.1 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime
Fuori perimetro	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro