



CAMERA DI COMMERCIO  
MODENA

# **RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2024**

Approvata con delibera di Consiglio n. 23

31 ottobre 2023

# INDICE

---

PREMESSA.....	2
La riforma della Pubblica Amministrazione.....	2
LA PROGRAMMAZIONE CAMERALE.....	3
IL QUADRO DI RIFERIMENTO ESTERNO .....	4
Il contesto economico internazionale e nazionale .....	4
Il contesto economico provinciale .....	4
Analisi SWOT .....	15
Il contesto normativo .....	16
Il sistema di <i>governance</i> integrata .....	21
IL QUADRO DI RIFERIMENTO INTERNO .....	28
Politiche in materia di acquisizione e sviluppo delle risorse umane .....	28
Struttura organizzativa.....	28
Le infrastrutture e le risorse tecnologiche .....	31
La sede legale e gli ulteriori immobili.....	31
La salute finanziaria.....	32
Analisi strutturali di bilancio.....	34
GLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	44
COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE .....	47
301 - Internazionalizzazione .....	47
400 – Transizione digitale ed ecologica .....	48
401– Sviluppo d’impresa, Qualificazione aziendale e dei prodotti .....	48
402 - Orientamento al lavoro e formazione .....	49
COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO .....	50
600 - Promozione infrastrutture.....	50
601 - Marketing territoriale .....	51
701 - Tutela della legalità.....	52
COMPETITIVITA' DELL'ENTE .....	53
801 - Semplificazione.....	53
802 - Efficienza e qualità dei servizi .....	54
803 - Trasparenza e anticorruzione .....	56

## PREMESSA

---

### La riforma della Pubblica Amministrazione

Ormai da anni al centro dell'attenzione dell'opinione pubblica e dei Governi, la riforma della Pubblica Amministrazione sembra avere trovato nel 2021 il contesto adeguato per poter essere realizzata, nell'ambito delle riforme previste dal *Recovery Plan*.

Con il decreto legge "reclutamento", n. 80/2021, convertito nella Legge 7 agosto 2021, n. 113, recante «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia», il governo Draghi ha infatti completato l'insieme delle norme dei tre pilastri sulla base dei quali dare attuazione al PNRR: alla progettazione della *governance* del PNRR e alle semplificazioni normative, già definite con il DL n. 77/2021, approvato il 28 maggio 2021, si è affiancato il piano di reclutamento nella PA.

Tre tasselli di uno stesso mosaico, al fine di assicurare al PNRR una regolamentazione appropriata, un modello di gestione efficace ed un'adeguata disponibilità di competenze, che integrano, sviluppandola, la strategia italiana per le competenze digitali.

Il quadro normativo alla base della trasformazione digitale trae la sua origine nel CAD (emanato il 7 marzo 2015 e successivamente integrato), nei Piani triennali 2019-2021 e 2020-2022 per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, nel Decreto semplificazione ed innovazione digitale n. 76, convertito nella Legge 11 settembre 2020, n. 120, e nel DL Cura Italia n. 18 del 17 marzo 2020.

In questo contesto è stato possibile sviluppare la digitalizzazione dei servizi della PA per cittadini ed imprese, attraverso la cultura dell'innovazione, l'adozione di strumenti ed iniziative per favorire l'efficienza e la qualità dei servizi e l'interoperabilità dei dati, la dotazione di nuove tecnologie anche al fine di agevolarne l'accesso da remoto garantendone la necessaria sicurezza, da parte di funzionari, cittadini ed imprese.

Il Decreto Reclutamento ha istituito altresì il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), un documento di programmazione che ha assorbito, integrandoli, tutti i precedenti Piani: dal Piano delle *performance*, al Piano operativo del lavoro agile (POLA), al piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP), al Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) fino al Piano delle azioni positive per la parità di genere.

L'intento del legislatore è quello di agevolare le amministrazioni da un lato a ordinare le priorità e i fabbisogni, dall'altro lato a orientare il cambiamento al valore pubblico. Questa è la principale discontinuità con il passato, perché il nuovo Piano sposta l'attenzione sui risultati in termini di impatto degli investimenti e non solo di loro mera "messa a terra", con una logica simile a quella che governa il PNRR.

La riforma della PA si è ulteriormente completata nel corso dell'anno 2023 con il D.L. n. 44/2023, "Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche", convertito in L. 74/2023, e del D.L. n. 75/2023, convertito in L. 112/2023. Tali disposizioni si collocano anch'esse nell'ottica di sviluppare la capacità amministrativa a livello centrale e locale con il rafforzamento dei processi di selezione, formazione, promozione, mobilità dei dipendenti pubblici, lo snellimento della burocrazia, la digitalizzazione delle procedure amministrative.

## LA PROGRAMMAZIONE CAMERALE

---

### Il programma pluriennale 2024 - 2028

Col programma pluriennale 2024-2028, approvato con deliberazione di Consiglio del 31.10.2023, 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 2024

Il 2024 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. A queste analisi di contesto farà diretto riferimento anche il Piano integrato di attività e organizzazione, di cui si è detto in premessa, 2024-2026.

La programmazione degli interventi camerali per il 2024 non può non continuare a tenere conto delle gravi conseguenze portate dalla diffusione del virus Covid-19 e dagli eventi bellici in Ucraina e connesse emergenze energetica ed inflattiva. Al riguardo si ricorda che la Camera di Commercio ha destinato negli ultimi due anni oltre 13 milioni di euro per sostenere in particolare la ripartenza delle imprese mediante contributi volti ad incentivare gli investimenti aziendali su impresa 4.0, internazionalizzazione, marketing territoriale, legalità e sicurezza.

Anche il cambiamento epocale di contesto (invecchiamento della popolazione, denatalità, "fuga dei cervelli", ridotta capacità di conversione delle idee in brevetti) presenta criticità nuove o in accelerazione rispetto al passato, che andranno osservate e studiate, per contribuire ad attuare strategie nel modo più efficace allo sviluppo del territorio modenese.

### Il preventivo economico 2024

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 Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026

Con il PIAO 2024-2026, strumento programmatico triennale aggiornato annualmente, si dà avvio al Ciclo di gestione della *performance* del 2024 (art. 4 del D. Lgs. 150/09). Vi sono esplicitati, tra gli altri, 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 RPP (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

Nell'anno 2022 l'economia mondiale ha rallentato, ma non si è verificata la temuta recessione dopo la vigorosa ripresa del 2021. Infatti il conflitto in Ucraina e l'elevata inflazione dovuta all'aumento delle materie prime e dei prodotti energetici non hanno prodotto effetti recessivi immediati. Inoltre le politiche restrittive messe in campo dalle banche centrali degli Stati Uniti e dell'Unione Europea per raffreddare l'inflazione stanno dando risultati nel 2023, seppur molto lentamente.

L'inflazione infatti sta scendendo sia negli USA che nell'area euro, al prezzo di un rallentamento economico che interessa i maggiori sistemi produttivi: ripetuti incrementi dei tassi di riferimento stanno provocando una decelerazione economica sia in Europa che negli Stati Uniti. Così l'OCSE prevede una crescita del Pil mondiale del 2,7% nel 2023 e del 2,9% nel 2024. Negli Stati Uniti tali valori divengono rispettivamente +1,6% e +1,0%. Anche l'economia cinese sta rallentando: abituata ad una crescita a due cifre, raggiungerà il +5,4% nel 2023 e il 5,1% nel 2024, tuttavia questa frenata non è dovuta all'inflazione, ma ad un calo sensibile della domanda interna.

Nell'area euro la previsione risulta ancora più bassa +0,7% nel 2023 e +1,0% nel 2024, trascinata dall'andamento negativo della Germania, la locomotiva europea. Secondo i dati Istat, l'Italia, favorita anche dagli investimenti statali incluso il bonus sull'edilizia, ha registrato uno dei risultati più positivi in Europa, affievolitosi però nel secondo trimestre del 2023 con una flessione congiunturale (-0,4%). Le componenti più in difficoltà sono gli investimenti, con un ingente calo degli impieghi in abitazioni e fabbricati residenziali e della spesa delle Pubbliche Amministrazione. La spesa delle famiglie risulta pressoché costante.

I settori che mostrano maggiori diminuzioni a livello nazionale risultano il manifatturiero e le costruzioni, mentre i servizi sono pressoché stabili. Ciò ha portato ad una prima diminuzione degli occupati a livello nazionale nel mese di luglio.

Ulteriori complicazioni a livello economico saranno certamente generate dal recentissimo conflitto scoppiato in Israele.

### Il contesto economico provinciale

I dati provinciali complessivi aggiornati al 30 giugno 2023 mostrano un rallentamento nell'economia modenese, frenato dall'industria manifatturiera e dalle costruzioni. Il tessuto imprenditoriale sta ristrutturandosi, eliminando le imprese non più competitive, si registra così un calo costante sia delle imprese attive che di quelle registrate. Le esportazioni sono ancora positive, ma con risultati inferiori rispetto a quelli raggiunti nel 2022. Data l'apertura dell'economia provinciale, dove quasi due terzi del valore aggiunto dipendono dall'export, un calo nel commercio internazionale potrebbe avere sensibili ripercussioni sulle produzioni manifatturiere.

Rimangono pertanto numerose incognite sui futuri sviluppi economici, specialmente a lungo termine. Nonostante questi segnali di decelerazione, non si vedono ancora contraccolpi negativi sull'occupazione.

## ANDAMENTO DEL VALORE AGGIUNTO E SCENARIO DI PREVISIONE

In base ai dati Prometeia rilasciati a luglio 2023, la provincia di Modena ha conseguito nel 2022 un risultato migliore delle attese in termini di valore aggiunto, mentre si presume che l'economia rallenterà nel 2023 e nel 2024.

La previsione dell'andamento del PIL mondiale è rivista in lieve rialzo nel 2023 (+2,6%), tuttavia l'area euro avrà una performance peggiore (+0,7%), trascinata in basso dalla Germania (-0,4%), mentre l'Italia mostra uno degli andamenti più positivi (+1,1%) dopo la Spagna (+2,1%).

Nell'ultima elaborazione, il Valore Aggiunto della provincia di Modena è rivisto ulteriormente al rialzo per il 2022 (+4,7%), così come per la regione Emilia-Romagna (+4,6%), mentre rimane stabile il dato nazionale (+3,9%). Nel 2023 si prevede un rallentamento maggiore per Modena (+1,0%), con valori simili per l'Emilia-Romagna e l'Italia (entrambe +1,2%). Infine nel 2024 la frenata sarà ulteriore, con una previsione di crescita dello 0,8% per il dato provinciale.

L'incremento dell'export nel 2023 si ridurrà all'1,8% e le importazioni subiranno un sensibile calo (-7,0%) dovuto alla diminuzione della domanda interna. In conseguenza di questa dinamica dell'export, nel 2024 diminuirà la quota delle esportazioni sul valore aggiunto totale passando dal 65,4% al 62,4% in provincia di Modena, in diminuzione anche la quota in Emilia-Romagna (49,9%) e in Italia (33,9%). Il 2024 si presenta incerto: Prometeia ipotizzava una ripresa (+2,6% per le esportazioni e +7,1% per l'import) nel caso fosse confermata la previsione di diminuzione dei prezzi e delle tensioni internazionali, tuttavia ulteriori complicazioni a livello economico saranno certamente generate dal recentissimo conflitto scoppiato in Israele.

L'andamento definitivo del valore aggiunto per settori del 2022 conferma la crescita dell'industria (+2,2%), contemporaneamente sono più favorevoli rispetto all'elaborazione precedente l'agricoltura (+1,9%), i servizi (+6,0%) e le costruzioni (+8,4%).

Nel 2023 il quadro cambia completamente, con l'industria per la prima volta in diminuzione (-1,4%), così come l'agricoltura (-2,6%), mentre rimangono positive le costruzioni (+3,7%) e i servizi (+2,2%). Nel 2024 l'industria tornerà leggermente positiva (+0,6%), mentre le costruzioni esauriranno la propria corsa (-2,0%).

La crescita del reddito disponibile rimane positiva nel 2023 (+5,7%), ma rallenterà nel 2024 (+4,3%), le ripercussioni della crisi sui consumi saranno più lievi nel 2023 (+1,9%), mentre si faranno sentire in maniera più netta nel 2024 (+0,4%).

## LA CONGIUNTURA DEI SETTORI ECONOMICI PROVINCIALI

Commercio di Modena in collaborazione con le associazioni imprenditoriali Confindustria Emilia, CNA Modena, Legacoop Estense, Ascom Confcommercio e FAM Modena evidenziano per la provincia di Modena una situazione complessa e differenziata nei diversi comparti.

In particolare, metalmeccanica e biomedicale continuano a trainare la crescita, ma gli altri settori presentano dinamiche non univoche.

Anche l'edilizia, che negli ultimi due anni aveva registrato un trend particolarmente accentuato, ha mostrato un rallentamento dello sviluppo.

Nel terziario restano in positivo, anche se in misura meno accentuata, tutti i comparti, in particolare l'alloggio e ristorazione e i servizi alle persone.

### **Industria manifatturiera**

Le imprese manifatturiere della provincia di Modena hanno indicato nel primo semestre 2023 un incremento di produzione pari al 2,6% rispetto al primo semestre dello scorso anno, del tutto in linea con il trend manifestato nel 2022, dopo l'anno boom del 2021. Il fatturato ha mostrato un aumento dello 0,9% e il tempo medio di incasso delle fatture attive è di poco inferiore a tre mesi. Un segnale positivo è la tenuta dell'occupazione: +1,4% nel semestre.

Le prospettive per la fine del 2023 non sono però positive: gli ordini dal mercato interno diminuiscono del 4,8% e quelli dai mercati esteri del 16,1%. La quota di fatturato derivante dalle esportazioni è stabile sul 40%. Oltre la metà degli intervistati (56%) ha indicato stabilità per la produzione nel secondo semestre dell'anno. Crescono invece dal 13% al 22% le imprese che prevedono una contrazione e diminuiscono dal 29% al 22% le imprese che prospettano un incremento. Circa l'occupazione, cala al 14% la quota di imprese che ha in programma l'ingresso di nuovo personale, mentre per il 76% l'organico resterà invariato.

Resta stabile sul 19% la quota di imprese intervistate che prevede di effettuare nuovi investimenti.

Entrando nel dettaglio dell'andamento dei diversi settori manifatturieri, si evidenzia una congiuntura positiva nel metalmeccanico (+4,6% l'incremento tendenziale di produzione), trainato dalla crescita delle auto sportive e del relativo indotto. Prosegue l'espansione produttiva anche nel biomedicale (+8,2%). In contrazione appare invece la produzione dell'industria alimentare (-1,6%) e della maglieria (-2,6%) mentre l'abbigliamento mantiene un trend favorevole (+2,4%). La ceramica, che nel 2022 aveva presentato un crollo produttivo nell'ordine dell'11%, pare essersi stabilizzata (-0,7%).

### **Costruzioni edili**

Il trend particolarmente sostenuto avviato nel 2020 grazie ai bonus fiscali si sta progressivamente affievolendo. I dati del primo semestre 2023 per il settore edile indicano un incremento produttivo del 2,5% e un calo di fatturato del 3,9%. Anche la raccolta ordini presenta una flessione (-2,9%). Le prospettive formulate dalle imprese per il prossimo semestre confermano la tendenza alla contrazione della dinamica per tutti gli indicatori considerati.

### **Terziario**

Prosegue nel primo semestre 2023 l'andamento positivo del settore, anche se meno intenso. Si confermano più dinamici i comparti alloggio e ristorazione e i servizi alle persone che mostrano rispettivamente incrementi di fatturato dell'8,2% e del 5,6%.

Il commercio al minuto, dopo la flessione delle vendite registrata nel semestre precedente, evidenzia una ripresa: +3,9% la variazione tendenziale del fatturato nel periodo gennaio-giugno 2023.

Stabile sui livelli dello scorso anno rimane invece il commercio all'ingrosso (+0,3%). I servizi alle imprese, infine, mostrano un aumento di fatturato del 2,4%.

Le previsioni a breve indicano per metà del campione una situazione di stazionarietà. Il 30% delle imprese prevede un aumento di fatturato mentre il restante 20% un calo. L'occupazione sarà stabile per il 70% degli intervistati e in aumento per il 20%.

## IL SALDO E LA MOVIMENTAZIONE DEL REGISTRO IMPRESE

I dati Infocamere sulla natimortalità imprenditoriale mostrano un quadro complesso, dove il flusso spontaneo di imprese iscritte e cessate rimane positivo, mentre diviene importante l'attività amministrativa del Registro delle Imprese per la cancellazione d'ufficio delle imprese non più attive.

Nel secondo trimestre del 2023 risultano infatti 918 imprese iscritte, in diminuzione del 13,8% rispetto al secondo trimestre del 2022, mentre le imprese cessate non d'ufficio sono 653, in aumento tendenziale del 5,2%. Il saldo rimane positivo, pari a 265 imprese che portano ad un tasso di sviluppo dello 0,37%, inferiore sia al dato regionale (+0,46%), che a quello nazionale (+0,47%).

L'analisi risulta differente prendendo in considerazione le cessazioni totali di impresa: infatti con 782 cancellazioni d'ufficio ammontano a 1.435 le imprese cessate totali, portando le imprese registrate a 70.989 al 30 giugno, in diminuzione di 515 imprese rispetto a marzo (-0,7%) e con una variazione tendenziale del -1,3%, pari a 953 imprese in meno rispetto a giugno 2022. La perdita di imprese registrate è più accentuata in regione (-1,7%), mentre risulta inferiore a livello nazionale (-1,2%).

Le imprese attive (cioè quelle che effettivamente hanno dichiarato l'inizio attività) risultano 63.399 al 30 giugno, in calo dell'1,8% rispetto a giugno 2022, pari a 1.174 imprese in meno. Le uniche forme giuridiche con un incremento tendenziale risultano la società di capitali (+0,5%), mentre si verificano diminuzioni sensibili per le imprese individuali (-2,9%), le società di persone (-2,6%) e le "altre forme giuridiche" (-2,1%).

Le imprese attive per macrosettori economici sono tutte in discesa: le attività manifatturiere calano del 4,1% rispetto a giugno 2022, seguite dall'agricoltura (-3,2%), dall'edilizia (-1,3%) e dai servizi (-1,2%).

Soltanto due settori vedono aumentare il numero delle imprese attive all'interno dell'industria manifatturiera: l'industria chimica e farmaceutica (+1,0%) e la "riparazione e manutenzione" (+0,7%). Tutti gli altri settori perdono attività produttive, anche in modo sensibile, come la ceramica (-8,7%), il tessile abbigliamento (-8,5%) e la "fabbricazione di carta e prodotti di carta" (-7,5%). In diminuzione anche le altre produzioni tipiche modenesi come la "fabbricazione di mezzi di trasporto" (-4,9%), l'industria alimentare (-3,5%), e l'industria metalmeccanica (-2,9%).

L'andamento dei servizi risulta più eterogeneo: accanto a diminuzioni di imprese vi sono settori in crescita come la "sanità e assistenza sociale" (+2,8%), l'istruzione privata (+2,5%) e le "attività finanziarie e assicurative" (+2,4%). Perdono invece terreno il commercio (-3,1%), il trasporto e magazzinaggio (-3,0%), l'alloggio e ristorazione (-1,9%) e i servizi di informazione e comunicazione (-1,1%).

## L'INTERSCAMBIO COMMERCIALE CON L'ESTERO

L'ultima elaborazione dell'export modenese, relativa al secondo trimestre del 2023, mostra un nuovo massimo, si passa infatti da 4.472 milioni di euro a marzo 2023 a 4.763 a giugno, con un incremento congiunturale del 6,5%, pari a 291 milioni di euro in più. Positivo anche il confronto con lo stesso trimestre dell'anno precedente (+3,9%).



Risulta inoltre molto buono anche l'andamento complessivo di tutto il primo semestre del 2023 il cui valore risulta pari a 9.234 milioni di euro, 495 milioni in più rispetto allo stesso semestre del 2022, corrispondente ad un incremento tendenziale del 5,7%. Tale risultato è migliore rispetto al dato nazionale (+4,2%) e ancor di più se confrontato con quello regionale (+2,8%). Grazie a questo trend Modena guadagna una posizione e torna all'ottavo posto della classifica delle province italiane per ammontare di export.

Vi sono andamenti disomogenei nell'andamento delle vendite all'estero nei diversi settori merceologici modenesi: il biomedicale continua ad avere un incremento tendenziale considerevole (+24,7%), seguito dai "mezzi di trasporto" (+13,4%) e dalle "macchine e apparecchi meccanici" (+13,0%). Molto buona anche la crescita dell'agroalimentare (+8,9%), mentre due settori tipici di Modena presentano risultati piuttosto negativi: la ceramica registra un -14,4% e il tessile-abbigliamento un -33,0%.

Tra le aree geografiche verso cui è diretto l'export rallenta l'Unione Europea, partner principale della provincia, che assorbe il 46,9% dell'export totale. Il gruppo dei 14 paesi storici cresce del 2,0%, mentre i 13 paesi entrati successivamente sono pressoché stabili (+0,3%). Mostrano invece incrementi a due cifre alcune aree con paesi in via di sviluppo, come l'Africa del Nord (+26,5%), l'Africa Centro Sud (+19,3%) e l'America Centro Sud (+16,9%). Tra i paesi avanzati risulta ottima la performance dell'Oceania (+22,1%).

Prosegue bene anche l'export verso il Medio Oriente (+9,4%) e i paesi europei non appartenenti alla UE (+8,6%). Negativo invece il trend verso l'Asia (-1,9%), trascinata al ribasso dal rallentamento dell'economia cinese.

La classifica dei primi dieci paesi verso cui è diretto l'export modenese risulta abbastanza stabile: al primo posto si confermano gli Stati Uniti, con un incremento del 15,9%, seguono i partner storici della provincia: Germania (+2,0%), Francia (+7,4%) e Regno Unito (+8,4%). Molto buona la performance della Svizzera (+16,3%), mentre risultano in calo moderato la Spagna (-5,4%), il Giappone (-3,3%) e il Belgio (-0,7%). Preoccupante la notevole diminuzione della Cina (-26,5%), sintomo di una debolezza della sua economia, che potrebbe ripercuotersi sull'andamento sia dell'economia mondiale che di quella modenese.

## LA DIGITALIZZAZIONE

L'uso del digitale è diventato fondamentale sia nell'economia che nella vita privata delle persone pertanto per le imprese non è più un mero strumento tecnologico, ma diviene fondamentale per rimuovere le barriere settoriali e geografiche ed ampliare il business. Risulta quindi essenziale diffondere la cultura digitale in tutte le imprese.

La pandemia del 2020 ha accelerato questo processo a causa delle restrizioni cui erano costrette la maggior parte delle persone, implementando ulteriormente tutte le attività realizzabili tramite il web, sia nella fase di vendita che di gestione dei processi produttivi con software aziendali e servizi cloud.

Nell'indagine del 2019 di Istat, tutte le imprese emiliano-romagnole con 10 addetti e oltre avevano un accesso a internet, così come nel 2022, mentre il dato nazionale risulta leggermente inferiore, con il 98,3% delle imprese collegate al web in aumento al 99,4% nel 2022.

La banda larga è molto diffusa passando, nelle imprese della regione, dal 95,7% nel 2019 al 98,3% nel 2022; anche in questo caso i dati nazionali sono leggermente inferiori, infatti il 94,5% del totale imprese italiane usufruiva della banda larga nel 2019 e il 97,6% nel 2022.

Riguardo le vendite on-line, si registra un incremento netto nell'utilizzo di questa forma di commercializzazione: la percentuale delle imprese dell'Emilia Romagna che utilizza questo tipo di commercio sale dal 15,8% al 18,0%, mentre il relativo dato nazionale è pari al 18,3%: questa quota di imprese realizza tramite le vendite online il 17,8% del loro fatturato. Di pari passo salgono anche gli addetti a livello regionale che usano internet per lavoro passando dal 52,3% nel 2019 al 57,0% del 2022. Il dato nazionale è inferiore (55,8%).

Nelle imprese italiane il 13,4% degli addetti sono specialisti in ICT e il 19,3% di esse ha cercato di migliorare la propria cultura digitale organizzando corsi per implementare le competenze informatiche, sia per gli addetti già specialisti in ICT (9,1%), sia per gli altri addetti (15,9%).

Da un focus di Uniontrasporti del 2021 sui bisogni infrastrutturali delle imprese manifatturiere e della logistica emerge che ben il 74,4% delle imprese manifatturiere modenesi è soddisfatto della connettività fissa, tale quota sale all'89,7% per le imprese della logistica; risultati simili si rilevano per la connettività mobile, con esiti al di sopra del 70% per entrambi i settori. La maggior parte delle imprese manifatturiere utilizza le applicazioni informatiche per la contabilità, la finanza e il controllo di gestione (47,5%); per la logistica tale quota sale al 55,3%.

Più della metà delle imprese manifatturiere possiede un sito web, ma solo come vetrina (52,9%); tra quelli che interagiscono con l'esterno il sito viene utilizzato soprattutto per l'e-commerce (77,7%). Le imprese logistiche hanno meno visibilità sul web (45,2%) e anch'esse usano l'interazione con l'esterno prevalentemente per l'e-commerce. Queste ultime appaiono disporre di meno strumenti e competenze per la transizione digitale (32,5%), mentre per la manifattura tale quota sale al 47,5%.

Infine gli investimenti futuri nel digitale per le industrie manifatturiere sono orientati soprattutto all'acquisto di software gestionali (50,5%), mentre la logistica si concentrerà sulla fibra ottica (28,9%).

Infine da un'indagine Istat del 2021 emerge che l'Emilia-Romagna investe parecchio nell'innovazione: infatti, su un totale nazionale di spese per ricerca e sviluppo pari a 25,9 miliardi, il 13,5% proviene dalla regione Emilia-Romagna (3,5 miliardi), terza regione dopo Lombardia e Lazio. Le imprese sono il motore della ricerca in regione, infatti la maggior parte delle spese in R&S proviene dalle aziende (76,7% del totale regionale), seguite a distanza dalle Università (17,2%) e dalle Istituzioni Pubbliche (5,8%). A livello nazionale il contributo delle imprese alle spese di ricerca è molto inferiore (60,2%), mentre sono maggiormente coinvolte le Università (24,0%) e le Istituzioni Pubbliche (14,0%).

## LE START-UP INNOVATIVE

Sono considerate 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 3,7% delle nuove società di capitali italiane e sono concentrate in alcuni settori particolari come i servizi alle imprese (76,7%). A livello geografico l'Emilia Romagna è la quarta regione italiana per numerosità con 1.041 startup innovative, pari al 7,4% del totale nazionale.

La classifica delle provincie vede Modena al diciannovesimo posto con 156 startup al 30 marzo 2023, pari all'1,1% del totale nazionale e al 15,0% del totale regionale.

In provincia di Modena, zona con imprese manifatturiere ad elevata tecnologia, vi è una quota maggiore di startup innovative nell'industria (21,1%), rispetto al totale Italia (15,5%), di queste l'11,3% opera nel settore metalmeccanico e il 2,1% nelle "altre industrie" che comprendono anche il settore biomedicale.

Tuttavia la maggior parte delle startup modenesi si occupa di fornire servizi innovativi (74,6%), con la concentrazione maggiore nei comparti della produzione di software (45,1%) e nei "servizi avanzati alle imprese" (29,6%). Infine alcune startup innovative modenesi operano nell'industria agroalimentare (2,8%) e nel commercio e ristorazione (3,5%).

## LE IMPRESE FEMMINILI

Sono in netta discesa le imprese femminili attive in provincia di Modena nel secondo trimestre del 2023, come risulta dai dati Infocamere relativi all'imprenditoria femminile. Al 30 giugno risultano infatti 13.822 imprese capitanate da donne, in calo dello 0,7% rispetto a marzo, pari a 103 imprese femminili in meno.

Il confronto con l'anno precedente risulta ancor più negativo, con una perdita di 248 imprese attive, pari ad una variazione del -1,8%. Visto il trend analogo delle imprese totali modenesi, rimane stabile la quota delle imprese femminili sulle imprese totali (21,8%), sempre superiore alla media regionale (21,4%).

Da alcuni trimestri i "servizi alle imprese" risultano il settore prediletto dalle imprese femminili attive, in cui opera quasi un quarto di esse (24,3%) in ulteriore crescita del 2,0% rispetto a giugno 2022, il commercio è passato invece in secondo piano (23,0% del totale) con una perdita annuale del 4,5%. Al terzo posto si trovano i servizi alle persone (14,7%), in lieve crescita rispetto all'anno scorso (+0,6%). Gli altri settori segnalano perdite di imprese, come l'agricoltura (-3,8%), con la sua quota che si riduce al 13,1%, le costruzioni (-2,0%) per le quali pare terminato l'effetto positivo dei bonus statali, e l'alloggio e ristorazione (-1,7%), che rimane pari al 9,0% delle imprese femminili totali.

Così come per le imprese modenesi totali, in questo trimestre si rileva una forte diminuzione delle imprese femminili attive nell'industria manifatturiera (-4,3%), che porta la loro quota all'11,6% del totale. Al loro interno sono molto concentrate in tre attività principali: quasi il 50% di esse opera nel tessile abbigliamento (48,2%), che però registra da diversi anni un calo di imprese, fino al -8,4% segnato nell'ultimo trimestre. Segue a distanza l'industria alimentare e delle bevande (11,8% del totale) anch'essa in calo (-1,1%), mentre crescono le imprese gestite da donne nella fabbricazione di prodotti in metallo (+6,7%), che raggiungono così l'11,2% delle imprese manifatturiere femminili.

Per ciò che riguarda le forme giuridiche capitanate da donne, il confronto tendenziale del secondo trimestre vede un incremento solamente per le società di capitali (+1,9%) portando la loro quota al 24,0% del totale, mentre scendono le società di persone (-3,9%), le "altre forme giuridiche" (-0,9%) e le imprese individuali (-2,7%), che mantengono comunque la quota maggiore rispetto alle imprese femminili totali (61,9%).

## LE IMPRESE A CONDUZIONE GIOVANILE

Le imprese che hanno la maggioranza dei soci con meno di 35 anni mostrano una crescita rispetto al trimestre precedente: al 31 marzo 2023 infatti risultavano 4.497 imprese attive, mentre al 30 giugno di quest'anno operano sul territorio modenese 4.659 unità: pari a 162 imprese in più con una crescita congiunturale del +3,6%. L'incremento tendenziale risulta più modesto (+0,5%). La quota delle imprese giovanili sul totale cresce leggermente raggiungendo il 7,3%, in linea con i livelli regionali.

La distribuzione delle imprese giovanili per settore di attività vede la maggior parte di esse nei servizi alle imprese (25,9%); a seguire troviamo il commercio (23,8%) e le costruzioni (18,4%). Molto meno rappresentati sono invece i settori dei servizi alle persone (9,2%) e dell'agricoltura (5,7%).

L'analisi congiunturale fatta sulle attività merceologiche presenta evoluzioni positive per le tutte le categorie: le imprese manifatturiere e quelle dell'agricoltura crescono entrambe dell'1,5% rispetto al trimestre precedente, in maniera più marcata crescono le attività di alloggio e ristorazione e le costruzioni (entrambi +3,7%). In forte ripresa anche i servizi alle persone (+4,2%) ed i servizi alle imprese (+3,6%). Questi ultimi risultano gli unici due settori, insieme a quello delle costruzioni, in crescita anche rispetto al secondo trimestre 2022 anche se leggermente inferiore alla crescita congiunturale. Risultano invece meno performanti su base tendenziale gli altri settori, i quali registrano valori negativi di alcuni punti percentuali.

Analizzando la distribuzione per forma giuridica delle imprese giovanili risulta che la maggioranza dei giovani sceglie l'impresa individuale (72,9%), seguita dalle società di capitali (21,7%), mentre poco utilizzata è la forma delle società di persone (4,6%) e le "altre forme" sono residuali (0,8%).

L'andamento congiunturale del totale Modena, risulta positivo per le forme giuridiche principali: le imprese individuali crescono del 3,8%, le società di capitale segnano un +4,0%, mentre le società di persone ed i consorzi rimangono stabili. Per concludere le cooperative registrano un calo del 3,7%.

## LE IMPRESE GUIDATE DA STRANIERI

Dopo diversi anni di incrementi, si è arrestata nel secondo trimestre 2023, la crescita delle imprese attive capitanate da stranieri in provincia di Modena. Al 30 giugno infatti, le imprese straniere attive risultano 8.570, pari a 279 imprese in meno rispetto al 31 marzo, corrispondenti ad una diminuzione congiunturale del 3,2%. Risulta migliore il confronto con l'anno precedente, dove la diminuzione si riduce allo 0,4%, pari a 31 imprese in meno.

Nonostante questo calo, aumenta la quota dell'imprenditoria straniera sul totale delle imprese modenesi che raggiunge il 13,5%, inferiore al dato regionale (13,8%).

Quasi un terzo delle imprese attive capitanate da stranieri opera nel settore delle costruzioni (32,0%), in aumento dell'1,4% rispetto a giugno del 2022, altro settore favorito è il commercio (20,9%), però in netta discesa (-3,6%). Anche l'industria manifatturiera perde un discreto numero di imprese (-4,0%), continua però a rappresentare il 15,8% delle imprese straniere. Sensibili incrementi si sono avuti invece nei servizi alle persone (+6,1%) e in agricoltura (+4,6%) anche se la loro quota continua ad essere una minima parte delle imprese totali.

Il settore preferito all'interno dell'industria manifatturiera risulta il tessile abbigliamento, con 637 imprese pari al 47,2% del totale manifatturiero, tuttavia anch'esse risentono della crisi del comparto

e mostrano un calo del 9,4% rispetto giugno 2022. Un quarto delle imprese lavora nella produzione di prodotti in metallo (24,6%), in crescita del 2,2% e il 9,5% opera nella riparazione e manutenzione, anch'essa in aumento (+4,0%).

L'impresa individuale rappresenta la forma giuridica di elezione per le imprese con titolari stranieri (71,6%), ma risulta in calo tendenziale del 2,8%, sono in crescita invece le società di capitali (+9,7%) raggiungendo così un quinto del totale delle imprese a maggioranza straniera (20,5%). Rimangono residuali le altre forme societarie: le società di persone rappresentano il 5,4% e le "altre forme giuridiche" il 2,4%.

La Cina è il paese di nascita da cui provengono la maggior parte delle persone straniere che hanno cariche all'interno delle imprese modenesi: con 1.653 cariche è in diminuzione del 2,4%, segue il Marocco (-3,3%), l'Albania (+5,3%), la Romania (0,8%) e la Tunisia (1,4%). Da questi cinque paesi provengono circa la metà degli imprenditori stranieri che operano a Modena.

## L'OCCUPAZIONE E IL MERCATO DEL LAVORO

Gli ultimi dati a livello provinciale relativi all'indagine "Forze di Lavoro" dell'Istat risalgono all'anno 2022 e rilevano un forte incremento delle persone attive nel mondo del lavoro in provincia di Modena. In questo modo si registra sia una buona crescita degli occupati, sia delle persone in cerca di occupazione visto il maggior numero di individui che provano ad immettersi nel mercato del lavoro.

Nella media del 2022 sono 326 mila gli occupati in provincia, 14 mila in più rispetto al 2021, pari ad un aumento tendenziale del 4,5%. Tale risultato è migliore sia del dato regionale (+1,2%), sia di quello nazionale (+2,4%). Il confronto con il 2019, anno ancor privo degli effetti della pandemia, è anch'esso positivo, con una crescita di 6.000 occupati pari all'1,9%.

L'aumento degli occupati modenesi avviene soprattutto tra i lavoratori indipendenti con un risultato estremamente positivo (+19,4%), mentre i lavoratori dipendenti, che rappresentano la maggioranza, aumentano solamente dell'1,3%. Contrariamente all'anno precedente, nel 2022 sono le donne che aumentano maggiormente le fila degli occupati (+9,0%), mentre gli uomini crescono dell'1,3%.

Dopo due anni di calo, tornano a crescere le forze di lavoro, cioè le persone che cercano di entrare attivamente nel mondo del lavoro. Grazie ad un incremento di 17.000 persone, pari al 5,2%, si è raggiunto il livello precedente la pandemia. Tuttavia il mondo del lavoro non è riuscito ad assorbire del tutto l'offerta di personale, così, nonostante il sensibile allargamento della platea degli occupati, sale anche il numero delle persone in cerca di occupazione (+21,4%), portando il tasso di disoccupazione dal 4,4% al 5,1%.

Grazie all'aumento delle forze di lavoro, diminuiscono gli inattivi (-6,4%) e il corrispondente tasso di inattività passa così dal 29,1% al 25,2%.

I settori economici hanno andamenti molto differenti nella dinamica degli occupati: le costruzioni proseguono il trend estremamente positivo dell'anno precedente (+29,4%), anche il commercio risulta molto positivo (+15,9%) e recupera le perdite subite nel 2021. L'industria cresce più moderatamente (+3,4%), così come gli altri servizi (+1,6%). L'unico settore con andamento fortemente negativo risulta l'agricoltura, che perde il 37,5% degli occupati.

A causa di questi andamenti così differenti cambia la composizione percentuale degli addetti per i singoli settori: il commercio guadagna posizioni dall'11,2% del totale al 15,6%, anche le costruzioni accrescono la propria quota di addetti (6,7%), mentre gli "altri servizi" si riducono (39,1%).

L'industria rimane pressoché stabile (37,0%) confermando la provincia di Modena come una delle più industrializzate, infatti l'Emilia-Romagna raggiunge solamente il 27,1% degli occupati in manifattura, e nel totale Italia gli addetti manifatturieri si fermano al 20,2%. L'agricoltura vede ridotta ulteriormente la propria quota rappresentando solamente l'1,5% degli addetti totali.

Un dato molto positivo è rappresentato dalla disoccupazione giovanile (15-24 anni): risulta in netta discesa sia in provincia di Modena (16,3%), ma anche in Emilia-Romagna (17,3%) e nel totale Italia (23,7%).

Tutte le variazioni tendenziali citate si riferiscono, per ogni indicatore, al confronto tra la media annuale del periodo "gennaio 2022/dicembre 2022" e quella del periodo "gennaio 2021/dicembre 2021".

Per una tendenza dell'andamento occupazionale del 2023 occorre esaminare i risultati dell'indagine Excelsior sulle previsioni di assunzione delle imprese possono: dopo il mese di gennaio molto positivo ci sono stati alcuni mesi in cui le assunzioni erano previste in diminuzione, tuttavia da maggio l'occupazione risulta sempre in crescita, (eccezion fatta per agosto, mese di chiusure estive) con un picco a settembre 2023 in cui si prevede un incremento congiunturale dell'85,4% nelle previsioni di assunzione. I confronti dei singoli mesi con gli stessi periodi dell'anno 2022 sono sempre positivi e spesso con incrementi a due cifre.

Infine le previsioni di Prometeia per il mondo del lavoro nel 2024 indicano un rallentamento nella crescita sia della forza lavoro (+0,7%) che degli occupati (+0,9%), tuttavia il dato rimane positivo ed aiuta nella diminuzione del numero dei disoccupati (-2,5%).

## LE INFRASTRUTTURE

Nell'ambito dell'adesione al Programma Infrastrutture del Fondo perequativo 2019-2020, è stato condotto da Uniotrasporti/Unioncamere italiana uno studio sui fabbisogni infrastrutturali e logistici delle imprese manifatturiere e della logistica. Dalle interviste alle imprese, effettuate a giugno 2021, emergono alcune criticità riguardanti le infrastrutture emiliano romagnole, che dovrebbero essere migliorate per aumentare la competitività delle imprese. Per motivi di significatività statistica le risposte delle industrie manifatturiere sono riferite alla provincia di Modena, mentre quelle della logistica raggruppano Ferrara, Modena e Piacenza.

Nel complesso le imprese manifatturiere modenesi risultano maggiormente soddisfatte delle vie di comunicazione regionali rispetto alle imprese della logistica. Per entrambi i settori la stragrande maggioranza dei trasporti avviene su strada, con percentuali dell'86,2% per le imprese manifatturiere e dell'89,0% per quelle della logistica; il trasporto ferroviario risulta marginale per entrambi i settori. La manifattura utilizza anche il trasporto combinato strada-aereo (5,1%) e stradamare (5,0%), mentre per la logistica è maggiore la combinazione strada-aereo (7,2%).

Vista la preponderante preferenza per il trasporto delle merci su strada, emergono alcuni problemi di accessibilità alle arterie del territorio, in particolare nei centri urbani: la logistica le ritiene insufficienti nel 32,8% dei casi insieme alla rete ferroviaria (34,5%), la manifattura giudica invece buona l'accessibilità delle strade (39,4%) e sufficiente la rete ferroviaria (48,1). Risulta infine appena



sufficiente l'accessibilità di porti ed aeroporti per entrambi i settori. Anche la qualità delle diverse infrastrutture appare sufficiente, fatta eccezione per le strade, che le imprese manifatturiere giudicano di buona qualità.

Gli interventi urgenti per migliorare questo stato di cose appaiono gli stessi per entrambi i settori anche se con proporzioni differenti: occorre innanzitutto portare a completamento in tempi rapidi gli interventi già in corso, migliorare l'accessibilità nei centri urbani ed i collegamenti con gli stessi.

Più nel dettaglio, per entrambi i settori presi in esame l'opera pubblica più urgente è il passante autostradale di Bologna; per la manifattura sono necessari inoltre l'autostrada regionale Cispadana e maggiori investimenti nella banda larga, mentre per le imprese della logistica fondamentale risulta il prolungamento della tangenziale di Reggio Emilia e l'ampliamento dell'autostrada A13.

Il focus sulla sostenibilità e transizione ecologica mostra come entrambi i settori siano orientati soprattutto al risparmio energetico più che alla produzione di energie rinnovabili: in manifattura gli investimenti sono infatti diretti soprattutto all'acquisto di macchinari che consumano minor energia, così come la logistica investe in mezzi di trasporto che hanno minor impatto ambientale. Entrambi i settori ritengono di migliorare la propria visibilità verso l'esterno tramite questi investimenti.

## IL TURISMO

La provincia di Modena è caratterizzata da 892 strutture ricettive, di cui il 22,3% è rappresentato da alberghi e il 77,7% da "altre strutture", costituite sostanzialmente da bed & breakfast (37,2% delle "altre strutture"), da alloggi in affitto (46,0%) e in misura minore da agriturismi (11,3%). Residuale la presenza di campeggi, ostelli e rifugi alpini.

Tuttavia, nonostante la minor quota, sono gli alberghi ad offrire il maggior numero di camere (5.620 camere, il 62,8% del totale); si tratta in gran parte di alberghi di buona qualità, infatti ben il 64,9% di essi ha più di due stelle.

Dai risultati delle statistiche regionali, la maggioranza dei 381.984 turisti che nei primi sei mesi del 2023 si sono recati a Modena ha alloggiato in alberghi (85,1%), mentre solamente l'14,9% si è rivolto alle altre strutture ricettive. Tuttavia queste ultime registrano una maggior permanenza media (3,1 giorni) contro i due giorni di permanenza negli alberghi.

In questo primo semestre del 2023 gli arrivi sono aumentati del 19,5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, recuperando totalmente la perdita avutasi con la pandemia, con un andamento positivo anche verso il 2019 (+7,0%). I pernottamenti hanno avuto una crescita inferiore sia verso il 2022 (+10,9%), che verso il 2019 (+2,3%), arrivando al totale di 825.127.

Riguardo le 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 risulta quello più visitato, con 159.443 presenze turistiche pari al 41,7% delle presenze totali, seguito da Maranello (7,9%) e da Formigine (6,6%). L'Appennino modenese arriva al 10,8%, mentre la somma di tutti gli altri comuni raggiunge il 33,0% del totale. Il confronto con il primo semestre 2022

vede un incremento del 25,9% per il comune capoluogo, tra gli altri comuni si registra un boom di presenze per Sassuolo (+67,78%) seguito a distanza da Pavullo (+38,7%) e da San Felice (+38,1%). Le diminuzioni maggiori si registrano invece a Fiumalbo (-17,5%) e Serramazzoni (-13,7%).

La maggioranza dei turisti che arrivano in provincia di Modena proviene dall'Italia (70,9%) in aumento del 13,4%, tra di essi le regioni principali di provenienza sono la Lombardia (12,0%) e l'Emilia Romagna (11,6%). Tuttavia l'incremento più consistente proviene dai visitatori stranieri (+37,9%), suddivisi fra turisti dell'Unione Europea (17,5% del totale, in crescita del 28,6%), altri paesi europei non appartenenti alla UE (3,7%, +32,2%) e altri paesi extraeuropei che con una quota del 7,8% registrano la crescita maggiore (+69,1%).

## 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><b><u>PUNTI DI FORZA</u></b></p> <p>Propensione all'export Tenuta tessuto imprese Produzioni tipiche d'eccellenza</p>	<p><b><u>PUNTI DI DEBOLEZZA</u></b></p> <p>Ridotta propensione all'innovazione Dotazione infrastrutturale Carenza figure professionali allineate ai fabbisogni delle imprese</p>
<p><b><u>OPPORTUNITA'</u></b></p> <p>Transizione digitale ed ecologica Tecnopoli Distretti produttivi/reti d'impresa Marketing territoriale Orientamento al lavoro e formazione Scalo merci</p>	<p><b><u>MINACCE</u></b></p> <p>Elevati costi energetici Elevata inflazione Lentezza della giustizia ordinaria Burocrazia Ripercussione economiche conflitti in corso e potenziali</p>



## Il contesto normativo

Il processo di riforma che ha interessato il sistema camerale, già a partire dal 2015, ha confermato il ruolo delle Camere di Commercio quali enti pubblici dotati di autonomia funzionale, che svolgono, nell'ambito della circoscrizione di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà, "*funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali*".

Il percorso di riforma attuato con il D. Lgs. n. 219/2016, ha poi previsto un'ampia riscrittura del ruolo e delle funzioni che le Camere sono chiamate a svolgere e ha introdotto importanti novità in relazione all'organizzazione, alle funzioni e al finanziamento degli Enti camerali:

- Modena, in particolare, è stata coinvolta nel predetto processo di razionalizzazione con riferimento alla propria Azienda Speciale che nel 2019 è confluita nella società di sistema Promos Italia cons. a r.l.;
- con Decreto MISE del 7 marzo 2019 sono stati ridefiniti i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'art. 2, co. 2 della L. 580/93, nonché gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali;
- il DL 90/2014 ha previsto una riduzione progressiva del diritto annuale (-35% nel 2015, - 40% nel 2016 e - 50% dal 2017); con il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 22 maggio 2017, è stato autorizzato l'incremento del 20% della misura del diritto annuale quale fonte di finanziamento di 4 specifici progetti di rilievo nazionale per il triennio 2017-2019. La misura è stata confermata anche per il triennio 2020-2022 e con Decreto Ministero delle Imprese e del Made in Italy del 23 febbraio 2023 è stato autorizzato l'incremento anche per il triennio 2023-2025.

La normativa di riordino del sistema camerale aveva altresì previsto la gratuità degli incarichi negli organi camerali, diversi da quelli dei Collegi dei revisori dei conti. L'art. 1, comma 25 bis del D.L. 228/2021, introdotto dalla legge di conversione n. 15/2022, ha previsto il superamento del predetto regime di gratuità, rinviando ad un successivo decreto la determinazione dei criteri per il trattamento economico, nei limiti delle risorse disponibili, senza che possa essere previsto un incremento del diritto annuale. Con decreto del 13 marzo 2023 il MIMIT, di concerto con il MEF ha definito i criteri ed i limiti massimi degli emolumenti spettanti ai componenti degli organi amministrativi delle Camere di Commercio. Le singole Camere di commercio definiscono, con deliberazione del Consiglio, la spesa complessiva per gli emolumenti dei propri organi di amministrazione in base alla classe dimensionale economico-patrimoniale di appartenenza, così come individuate nel predetto decreto.

A completamento della riforma, il sistema camerale è in attesa della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MIMIT di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi.

Infine per il Sistema camerale risulta essere di particolare importanza la recente sentenza n. 210/2022 nella quale la Corte Costituzionale ha dichiarato costituzionalmente illegittime alcune norme di contenimento della spesa pubblica, contenute nel D.L. 112/2008, D.L. 78/2010, D.L. 95/2012 e D.L. 64/2014, che, nel periodo 2017-2019, hanno imposto alle Camere di Commercio l'obbligo di versamento ad apposito capitolo del Bilancio dello Stato dei risparmi di cui alle disposizioni legislative che stabilivano "tetti" in ordine a diverse tipologie di spese.

Si tratta delle norme che dal 1 gennaio 2020 sono state tutte - o quasi – abrogate/disapplicate a favore dell'attuale unico limite sulle spese di per l'acquisto di beni e servizi di cui all'art. 1, commi da 590 a 602 della L. 160/2019 (rispetto al quale, da tale anno, viene calcolato il versamento da operare annualmente).

L'art. 1 comma 591 della L. 160/2019 prevede infatti che non possono essere *effettuate "spese per l'acquisto di beni e servizi per un importo superiore al valore medio sostenuto per le medesime finalità negli esercizi finanziari 2016, 2017 e 2018, come risultante dai relativi rendiconti o bilanci deliberati."*

La pronuncia potrebbe avere un notevole impatto, sia in termini di rimborso delle somme versate, sia in relazione ai versamenti futuri, che potrebbero essere messi in discussione.

Circa quest'ultimo aspetto, in particolare, si segnala infatti che, se è vero che la sentenza non considera l'attuale normativa, è anche vero che la medesima origina dagli stessi presupposti e principi che la Corte Costituzionale ha messo in discussione.

Pertanto, in adesione all'invito di Unioncamere ed in linea con la posizione delle altre Camere di Commercio, con provvedimento dirigenziale del 30 giugno 2023, l'Ente camerale ha disposto di non effettuare il versamento delle somme, di cui alla L. 160/2019, accantonando le risorse in un apposito fondo di bilancio.

#### IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE

L'art. 6 del D.L. 80/2021 convertito con L. 113/2021 ha previsto che entro il 31 gennaio di ogni anno le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti adottino un documento di programmazione unico denominato "Piano integrato di attività e organizzazione" che assorbe diversi piani e programmi, già disciplinati dalla normativa di settore, tra cui il piano della performance, del lavoro agile, della parità di genere, della formazione, dei fabbisogni di personale, dell'anticorruzione e trasparenza.

Il piano che ha durata triennale deve essere aggiornato annualmente, pubblicato sul sito internet dell'ente e sul portale dedicato del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Con D.P.R. n. 81 del 24 giugno 2022 pubblicato in G.U. il 30 giugno 2022 sono stati individuati e abrogati gli adempimenti relativi ai piani assorbiti nel PIAO e con Decreto Ministeriale del 30 giugno 2020, pubblicato in G.U. il 7 settembre 2022 è stato adottato il regolamento che definisce il contenuto e lo schema tipo del PIAO nonché le modalità semplificate per gli enti con meno di 50 dipendenti.

#### LO SMART WORKING

Il lavoro agile, c.d. *Smart working*, ha rappresentato uno delle misure cui ha fatto ricorso il Governo per il contenimento e la gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, nonché a sostegno del lavoro e dell'economia.

Le pubbliche amministrazioni hanno adottato il lavoro agile, caratterizzato da una disciplina semplificata rispetto alle prescrizioni normative di cui alla L. 81/2017, quale modalità ordinaria di

svolgimento delle attività che potevano essere svolte al proprio domicilio, per mera necessità di far fronte all'emergenza sanitaria.

L'evolversi della situazione epidemiologica ha consentito di superare la gestione del lavoro agile operata nella fase emergenziale. A tal fine sono stati adottati il Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione 8 ottobre 2021 e le linee guida 30 novembre 2021 che recano l'indicazione delle modalità operative e organizzative per gestire il rientro in presenza del personale in attesa della regolamentazione dell'istituto da parte della contrattazione collettiva, prevedendo in particolare la necessità di autorizzare il lavoro agile e definirne la disciplina attraverso la stipula di contratti individuali.

Il lavoro agile viene inoltre inserito all'interno del PIAO (Piano integrato attività e organizzazione) integrandosi con gli obiettivi di performance, trasparenza, organizzazione amministrativa e di contrasto alla corruzione.

#### IL CCNL PERSONALE NON DIRIGENTE COMPARTO FUNZIONI LOCALI TRIENNIO 2019-2021

Il 16 novembre 2022 è stato firmato il testo del CCNL del personale non dirigente comparto funzioni locali triennio 2019-2021, il quale si caratterizza per diverse e rilevanti innovazioni tra le quali:

- l'introduzione di un nuovo sistema di classificazione del personale, in quattro aree, con l'obiettivo di offrire agli Enti uno strumento innovativo ed efficace di gestione del personale e facilitare lo sviluppo professionale e il riconoscimento delle competenze delle risorse umane;
- la rivisitazione del sistema degli incarichi di posizione ed elevata qualificazione;
- la previsione della nuova disciplina del lavoro a distanza nelle due tipologie di lavoro agile, previsto dalla legge 81/2017 e lavoro da remoto, che sostituiscono la precedente tipologia del telelavoro.

Si tratta tutti di istituti che hanno e avranno una ripercussione sull'attività dell'Ente Camerale.

#### LA COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI DI IMPRESA

Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D. Lgs. n. 14/2019) è divenuto efficace il 15 luglio 2022 ed è stato modificato dal D. Lgs. 17 giugno 2022 n. 83 e dalla Legge n. 122 del 4 agosto 2022, al fine di recepire i contenuti della Direttiva Insolvency (2019/1023) e del DL n. 118/2021.

Le Camere di commercio supportano le imprese nell'affrontare e risolvere le situazioni di squilibrio economico - patrimoniale non ancora irreversibili mediante un processo di risanamento aziendale; in particolare, alle Camere con sede nel capoluogo di regione, presso le quali è costituita la commissione per la nomina degli esperti, compete la tenuta dell'elenco degli esperti.

Le Camere di commercio sono chiamate a svolgere un ruolo rilevante altresì con riferimento alla pubblicazione dei provvedimenti nel registro delle imprese per l'assolvimento degli obblighi di pubblicità e relativamente alle informazioni e ai documenti che il Tribunale può richiedere ai sensi dell'art. 41 e 367 del Codice della Crisi.

Il decreto legge “PNRR 3”, approvato nel Consiglio dei Ministri del 16 febbraio 2023 e pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 24 febbraio 2023 (DL n. 13/2023) all’art. 38 ha poi modificato ulteriormente il Codice della Crisi d’impresa; le misure di semplificazione introdotte hanno consentito lo sblocco di numerose istanze di composizione negoziata pendenti in attesa di nomina dell’esperto.

Inoltre, il decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia del 21 marzo 2023 ha introdotto la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento.

## IL NUOVO CODICE DEGLI APPALTI

Con il D.Lgs. 31 marzo 2023 n. 36 è stato approvato il Nuovo Codice degli Appalti.

Tra le principali novità si evidenziano:

- relativamente agli appalti sotto- soglia la possibilità di procedere all’affidamento diretto per lavori di importo sino a 150.000 e per beni e servizi di importo sino a 140.000;
- la digitalizzazione dell’intero ciclo di vita dei contratti;
- per quanto riguarda la programmazione, il programma relativo all’acquisizione dei beni e servizi diventa triennale in linea con il programma dei lavori pubblici, e vengono modificate le soglie per le quali è richiesto l’inserimento nei predetti programmi triennali (lavori di importo stimato pari o superiore ad € 150.000 e beni o servizi di importo stimato pari o superiore ad € 140.000,00).

## IL REGISTRO DEI TITOLARI EFFETTIVI

Il D.Lgs. 231/2007 (Decreto antiriciclaggio), così come novellato dal D. Lgs. n. 90/2017 di attuazione della direttiva UE 2015/849, prevede l’obbligo per le imprese con personalità giuridica, le persone giuridiche private, trust produttivi di effetti giuridici rilevanti a fini fiscali e istituti giuridici affini al trust, di comunicare i dati sul titolare effettivo al Registro delle Imprese ai fini della conservazione in apposita sezione con l’obiettivo di contrastare il riciclaggio e il finanziamento del terrorismo.

In tale sezione dovranno quindi confluire i dati delle persone fisiche che detengono la proprietà - diretta o indiretta - o il controllo delle imprese dotate di personalità giuridica, delle persone giuridiche private e dei *trust*.

Con D.M. 11 marzo 2022 n. 55 è stato adottato il regolamento con le indicazioni in materia di comunicazione, accesso e consultazione dei dati e delle informazioni relativi ai titolari effettivi.

Successivamente sono stati adottati i decreti attuativi:

- il decreto direttoriale 12 aprile 2023 (GU n.93 del 20-04-2023) che definisce le specifiche tecniche per la comunicazione della titolarità effettiva al Registro delle Imprese;
- il decreto ministeriale 16 marzo 2023 (GU n. 149 del 28-06-2023) e relativo allegato che definiscono i modelli per il rilascio di certificati e copie anche digitali relativi alle informazioni sulla titolarità effettiva;

- il decreto interministeriale 20 aprile 2023 (GU n. 149 del 28-06-2023) che definisce gli importi dei diritti di segreteria da corrispondere per le pratiche e gli output sulla titolarità effettiva.

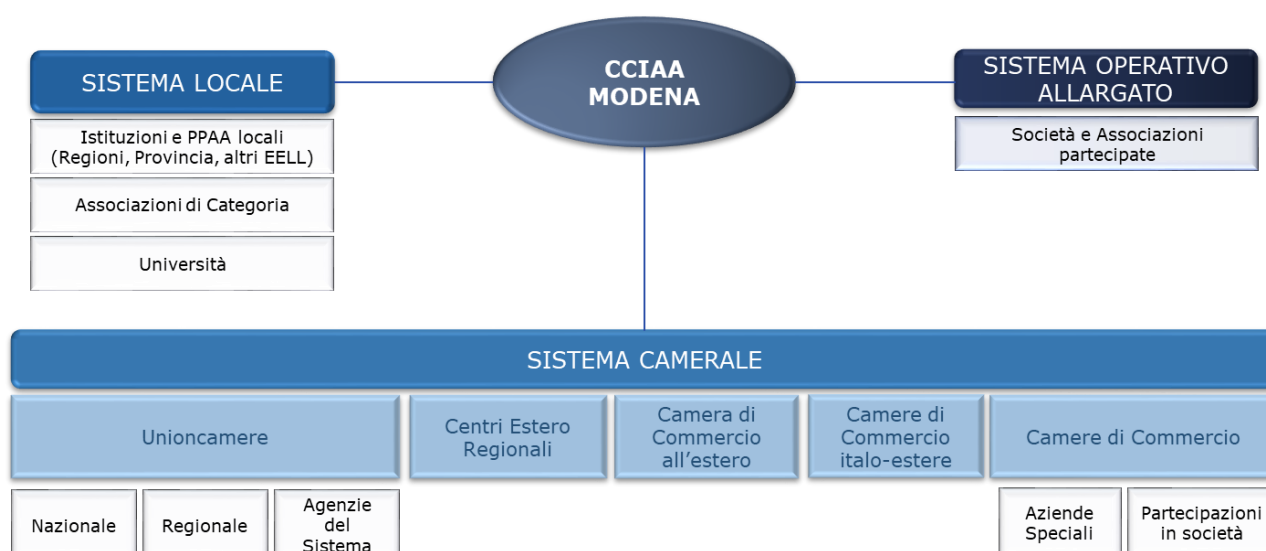
Con decreto MIMIT del 29 settembre 2023, pubblicato in G.U. in data 9 ottobre 2023, è stata attestata l'operatività del Registro dei titolari effettivi. Dalla data della pubblicazione in Gazzetta Ufficiale decorre il termine di 60 giorni per inviare la comunicazione da parte delle imprese; l'omessa comunicazione di tali informazioni comporterà l'applicazione della sanzione prevista dall'art. 2630 c.c.

## 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.

L'azienda speciale Promec (Promozione Modena Economica), istituita dalla Camera di commercio di Modena per l'internazionalizzazione, nell'ambito del processo di riforma del sistema camerale, è confluita dall'inizio del 2019 in una newco denominata Promos Italia soc. cons. a r.l., partecipata dalla Camera di Commercio di Modena al 5%.



## IL SISTEMA LOCALE – LA COLLABORAZIONE CON LE ISTITUZIONI

Si elencano di seguito gli accordi/convenzioni /protocolli d'intesa siglati anche nelle precedenti annualità e ancora in essere nell'anno 2024.

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D1	301	Convenzione per lo sviluppo di un programma di attività per l'internazionalizzazione delle imprese dell'Emilia-Romagna	UCER	CCIAA, Regione Emilia-Romagna
D1	301	Sviluppo programma di internazionalizzazione	CCIAA	Camera di commercio di Reggio Emilia

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D1	301	Sviluppo programma di internazionalizzazione	CCIAA	Camera di commercio di Ravenna
D1	301	Accordo Carpi Fashion System	Comune di Carpi	Comune di Carpi, Fondazioni di Carpi, Associazioni di categoria
D2	400	Sviluppo e consolidamento attività del Punto Impresa Digitale	CCIAA	Associazione Compagnia delle Opere - CDO Emilia
D2	400	Tecnopolo	Università di Modena e Reggio Emilia	Università, CCIAA, Regione Emilia-Romagna
D5	400	Protocollo di Intesa per la creazione di un "Hydrogen Valley" nel territorio di Modena	Comune di Modena	Comune MO, Gruppo HERA, Seta, Unimore, Snam, AESS, Cap Cons.Aree Prod., ENEA, Fond.Democenter
D5	400	SMART-ECO-GREEN pensare oggi un futuro sostenibile	CCIAA MODENA/Regione Emilia-Romagna	AESS Modena, Agenzia per l'Energia e lo Sviluppo Sostenibile e del Cluster-Er Greentech, associazione di imprese, centri di ricerca, ed enti per sostenere la competitività del settore green
D6	401	Sportello informativo per il Microcredito e l'autoimpiego	Ente nazionale per il Microcredito	CCIAA di Modena
D4	402	Protocollo d'intesa tra CCIAA e Ufficio VIII per PCTO di qualità	USR-Ambito territoriale di Modena- Ufficio VIII	CCIAA di Modena
D4	402	Partnership sull'orientamento	Provincia	CCIAA, Ufficio Scolastico Provinciale, Fondazione San Filippo Neri e 7 Comuni capo distretto
D4	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
D4	402	Informagiovani 4.0	Comune di Modena	CCIAA di Modena, Centro per l'Impiego, ER.GO, ARTER, AUSL di Modena
D4	402	Estate in alternanza	CCIAA	USP, Istituti scolastici di secondo grado della Provincia di Modena
D4	402	Accordo per la valorizzazione del complesso "San Filippo Neri" di via Sant'Orsola a Modena	Fondazione San Filippo Neri	ER.GO, Comune di Modena, Provincia di Modena, UNIMORE, CCIAA
D4	402	Protocollo d'intesa per la realizzazione di azioni volte a favorire l'accesso degli studenti disabili al mondo del lavoro dopo l'uscita dal percorso d'istruzione	CCIAA	USP, Centro Territoriale di Supporto di Modena e Fondazione San Filippo Neri
D3	601	Turismo (Piano promozionale di APT Servizi)	UCER	CCIAA, Regione Emilia-Romagna e APT Servizi srl

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D3	601	Territorio Turistico Bologna-Modena: cabina di regia e tavolo concertazione	Provincia di Bologna – Provincia di Modena	Provincia di BO e MO, Comune di MO e BO, CONFESERCENTI, CONFCOMMERCIO, LAPAM, CNA, CONFINDUSTRIA, ALLENZA COOP.VE, GAL Appennino bolognese, GAL Antico Frignano
D3	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, Modenafiery srl, Galleria Estense, Fondazione Teatro Comunale di Modena
D3	601	Fondazione casa Enzo Ferrari - Museo	Fondazione casa Enzo Ferrari - Museo	Fondazione casa Enzo Ferrari - Museo, CCIAA MO
D3	601	Convenzione Fondazione Agroalimentare Modenese (FAMO) per la promozione dell'agroalimentare modenese in collaborazione con i Consorzi di Tutela	FAMO	FAMO-CCIAA MODENA
D3	601	Convenzione Piacere Modena per la promozione dell'agroalimentare modenese in collaborazione con i Consorzi di Tutela	Piacere Modena	Piacere Modena, CCIAA di Modena, Consorzi di tutela
C2	701	Convenzione tra la Camera di Commercio, Comune di Modena e l'Associazione "Avviso Pubblico, Enti Locali e Regioni per la formazione civile contro le mafie"	Comune di Modena	CCIAA Verona, Comuni e Associazioni. La convenzione prevede, tra le attività, la costituzione presso la Camera di commercio della "Consulta per la legalità", organo di natura consultiva e propositiva per la diffusione della cultura della legalità e cittadinanza responsabile
C2	701	Tavolo Legalità	Comune di Modena	Comune Modena, Regione Emilia-Romagna, Unimore
C2	701	Osservatorio Legalità	Prefettura di Modena	Prefettura Modena, Comune di Modena, Provincia di Modena, Guardia di Finanza, CGIL, CISL e UIL, Associazioni dei consumatori
C2	701	Contrasto abusivismo mediatori		Associazioni di categoria, autorità di PS
C2	701	Osservatorio Provinciale Appalti		CCIAA, AESS Modena, provincia, Comune
C2	701	Sportello SOS TURISTA	Federconsumatori	Federconsumatori, CCIAA MO
C2	701	Fondo Sicurezza	CCIAA	Comune di Modena, 31 Comuni della provincia



Mapa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
C2	701	Prevenzio.net	CCIAA, AUSL	Associazioni di categoria
C2	701	PIP Punto d'Informazione Brevettuale	MISE	CCIAA di Modena
C1	801	Convenzione per la gestione dell'Albo imprese artigiane ai sensi della L.R. 5/01	Regione Emilia-Romagna	UCER, Regione Emilia-Romagna
D6	801	Congiuntura		Associazioni di categoria
F1	802	Protocollo d'intesa tra la Camera di Commercio di Modena e il Tribunale di Modena per la concessione in sublocazione di alcuni locali	TRIBUNALE DI MODENA	TRIBUNALE-CCIAA MODENA
D1	802	Accordo attuativo del protocollo di intesa tra l'Università di Modena e Reggio Emilia - Centro Interdipartimentale di Ricerca sulle Digital Humanities e la Camera di Commercio di Modena per attività didattiche, di studio e di ricerca	Centro Interdipartimentale di Ricerca sulle Digital Humanities UNIMORE	Camera di commercio di Modena
A1	803	Tavolo Rete Integrità e Trasparenza REGIONE E.R.	Regione E.R.	ANCI E.R., UPI E.R., UNCEM E.R., UCER

## IL SISTEMA OPERATIVO ALLARGATO – LE PARTECIPAZIONI

Il sistema delle partecipazioni rappresenta, per le Camere di Commercio, uno strumento attraverso il quale raggiungere i propri fini istituzionali.

Elemento fondante è la strategicità che le partecipazioni rappresentano per lo svolgimento delle attività camerali e le opportunità che possono offrire al sistema economico del territorio.

La CCIAA di Modena detiene partecipazioni di capitale sociale in 18 società. Il valore contabile iscritto nell'ultimo bilancio approvato alla voce "Partecipazioni e Quote" è pari a € 2.277.926,44 (cfr. l'intero [portafoglio](#) delle partecipazioni detenute, corredato dei valori contabili al 31.12.2022 e dell'indicazione degli obiettivi strategici a cui concorrono).

Si segnala che, per effetto delle disposizioni di cui al D.Lgs n. 175/2016 («Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica») la Camera di commercio ha l'obbligo di predisporre entro il 31.12 di ciascun anno un piano di razionalizzazione periodica delle proprie partecipate.

Con determinazione presidenziale d'urgenza n. 12/u del 22/12/2022 è stato approvato tale Piano, mediante il quale è stato verificato, per ciascuna società partecipata, il possesso dei requisiti previsti dal decreto e stabilito, per quelle prive dei requisiti, le modalità di alienazione.

All'esito di tale ricognizione si è valutato il mantenimento di tutte le partecipazioni societarie dirette detenute alla data del 31 dicembre 2021 e la razionalizzazione di ModenaFiere srl, Tecno Holding spa e Unioncamere Emilia-Romagna Servizi srl. Relativamente a ModenaFiere srl si è provveduto alla dismissione (cessione) della partecipazione, che è attualmente interamente posseduta da Fiere Internazionali di Bologna Spa – Bolognafiere.

Nel corso del 2023 è stata acquistata da Unioncamere nazionale una delle quote del capitale sociale del Centro Studi delle Camere di Commercio G. Tagliacarne srl pari a un valore nominale di euro 2.000,00.

Nell'ambito degli obiettivi strategici "Transizione digitale ed ecologica" (ambito strategico "Competitività delle imprese"), "Marketing territoriale" e "Tutela della legalità" (ambito strategico "Competitività del territorio") si sono sviluppate collaborazioni significative rispettivamente con la Fondazione DEMOCENTER-SIPE, la Fondazione Casa Natale «Enzo Ferrari» - Museo, l'Associazione Camera Arbitrale e la Fondazione Forense Modenese.

Per quanto riguarda infine l'obiettivo "Internazionalizzazione" è proseguita la collaborazione, avviata nel 2019, con Promos Italia, società di sistema nella quale è confluita l'ex azienda speciale Promec.

Obiettivo strategico	Macro settore	Denominazione
301 – Internazionalizzazione	Internazionalizzazione	Promos Italia s.c.r.l.
400 – Transizione digitale ed ecologica	Innovazione	Fondazione Democenter-Sipe
601 – Marketing territoriale	Marketing territoriale	Fondazione Casa Natale «Enzo Ferrari» - Museo
701 – Tutela della legalità	Giustizia alternativa	Associazione Camera Arbitrale
		Fondazione Forense Modenese

## IL SISTEMA CAMERALE

Uno dei principali elementi di forza, in larga parte confermato anche dalla recente Riforma delle Camere di Commercio, riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle CCIAA italiane, le CCIAA all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

La Camera di Commercio di Modena opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua nuova identità come parte integrante ed attiva del *network* camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

La Camera di Commercio di Modena, quindi, realizza le proprie attività nell'ambito di un Sistema che favorisce la condivisione del *know-how* e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo

sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del *network*, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta da Camere di commercio, Aziende Speciali, Unioni Regionali, Centri Esteri Regionali, CCIAA italiane all'estero, CCIAA italo estere, partecipazioni in infrastrutture e società.

**L'Unioncamere** ha la rappresentanza del Sistema Camerale e promuove i rapporti con le altre istituzioni di livello internazionale, nazionale e locale. Coordina l'azione delle CCIAA e realizza interventi a favore di queste e delle imprese, coordina studi e ricerche, istituisce osservatori nazionali, sviluppa iniziative per l'internazionalizzazione dell'economia italiana, avvalendosi anche delle proprie società specializzate.

Le **Unioni Regionali** sono associazioni che rappresentano le CCIAA dello stesso ambito geografico, ne coordinano le attività e i programmi, analizzano le problematiche comuni, promuovono iniziative congiunte. Forniscono supporto per lo sviluppo economico regionale, realizzano indagini e gestiscono rapporti con le Regioni e le strutture di servizio.

**I Centri Regionali per il Commercio Estero** supportano il processo di internazionalizzazione delle imprese, favorendo l'istaurazione ed il consolidamento dei rapporti commerciali con le imprese straniere, promuovendo la partecipazione a fiere e mostre internazionali e a missioni all'estero ospitando delegazioni straniere.

**Le CCIAA Italiane all'estero**, sono associazioni a carattere volontario di operatori ed imprese con sede nelle principali città del mondo, hanno la finalità di agevolare le relazioni economiche con le imprese straniere interessate al mercato italiano.

**Le CCIAA italo-estere**, realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa.

Si elencano di seguito i progetti e gli accordi di sistema attivati nell'ambito del sistema camerale a cui la Camera di commercio ha già aderito, o intende aderire, per l'anno 2024.

Mappa	Obiettivo	Progetti finanziati dall'incremento 20% D.A.	Ente promotore
D1	301	Internazionalizzazione delle PMI	UNIONCAMERE ITALIANA – MIMIT
D1	400	Doppia transizione digitale ed ecologica	UNIONCAMERE ITALIANA – MIMIT
D3	402	Incontro tra domanda e offerta di lavoro	UNIONCAMERE ITALIANA – MIMIT
D3	601	Turismo	UNIONCAMERE ITALIANA – MIMIT

Mappa	Obiettivo	Progetti a valere sul fondo perequativo 2021-2022 (da realizzarsi nel biennio 2023-24)	Ente promotore
D1	301	Internazionalizzazione	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D4	402	Orientamento e PCTO	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D1	600	Infrastrutture	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D3	601	Sostegno al Turismo	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D5	700	Sostenibilità ambientale	UCER UNIONCAMERE REGIONALE

Mappa	Obiettivo	Accordi di sistema già sottoscritti	Ente promotore
D1	401	Eccellenze in digitale	Google – UNIONCAMERE ITALIANA
D4	402	Progetto Excelsior	UNIONCAMERE ITALIANA
C2	701	Accordo vigilanza prodotti	MISE - UNIONCAMERE ITALIANA
C2	701	Convenzione per la realizzazione di un programma settoriale di vigilanza e controllo su strumenti di misura, preimballaggi e tachigrafi	MISE - UNIONCAMERE ITALIANA

## IL QUADRO DI RIFERIMENTO INTERNO

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

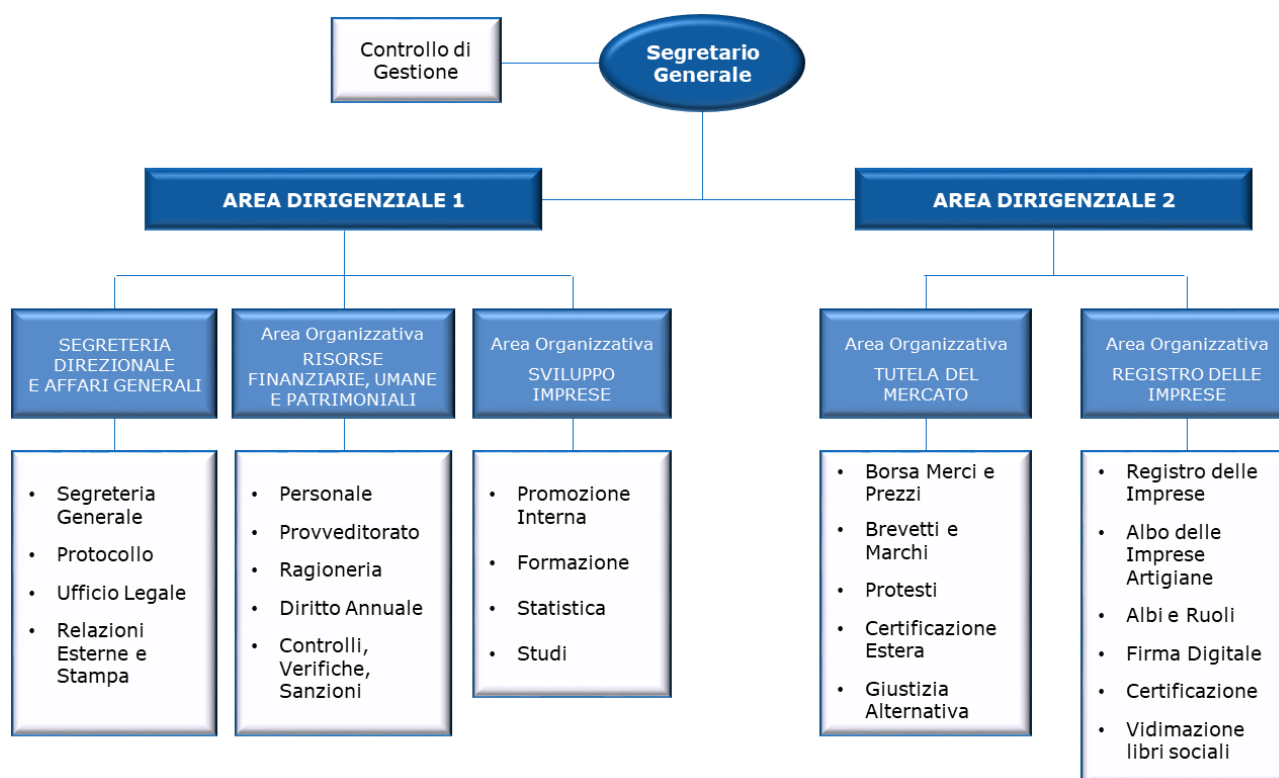
A partire dalla Legge di riforma, anche sulla scorta delle modifiche introdotte dal D. Lgs. n. 23/2010, le Camere di commercio hanno assunto nuovi importanti compiti e si trovano oggi a svolgere attività multifunzionali e diversificate, che richiedono competenze e conoscenze specifiche.

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

*Tutela del mercato*

Borsa Merci

Brevetti

Certificazione Estera

Protesti

Giustizia Alternativa

*Registro Imprese*

Registro delle Imprese

Albi e Ruoli

Albo Artigiani

Firma digitale (in service)

Vidimazione Libri Sociali (in service)

Certificazione (in service)

## 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, un numero di dipendenti superiore a quello presente nello stesso 2017.

Lo stesso decreto ministeriale disponeva 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 individuati dal Ministero, nonché delle eventuali procedure di mobilità di cui ai commi 6 e 7 dell'art. 7.

Categoria	Pianta organica (Delibera n.158 del 31.10.02)	Pianta organica (Decreto MISE 08.07.17)	Personale in servizio al 31.12.18	Personale in servizio al 31.12.19	Personale in servizio al 31.12.20	Personale in servizio al 31.12.21	Personale in servizio al 31.12.22	Personale in servizio al 30.09.23
Segretario Generale	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirigenti	2	1	1	1	1	1	1	1
Funzionari ed Elevata qualificazione Cat. D	34	27	18	17	17	15	14	18
Istruttori Cat. C	63	33	34	34	32	34	37	38
Operatori esperti Cat. B	4	2	2	2	2	2	2	2
Operatori Cat. A	4	1	1	1	1	1	1	1
<b>Totale</b>	<b>108</b>	<b>65</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>61</b>

Al 30.09.2023 i dipendenti (non dirigenti) a tempo indeterminato sono 61, 3 dei quali con rapporto di lavoro a tempo parziale. I posti vacanti al 30.09.2023 sono quindi 4 (-6,15% rispetto alla dotazione come rideterminata). Di qui alla fine dell'anno è prevista una variazione in uscita (Cat. Istruttori) mentre ad oggi è prevista una sola uscita (Cat. Funzionari ed Elevata Qualificazione) per l'anno 2024.

Con Deliberazione della Giunta camerale n. 104 del 18 luglio 2023, si è provveduto all'approvazione dell'aggiornamento del PIAO 2023-2025, ed in particolare dell'aggiornamento del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) approvato il 30 gennaio 2023 con Determina presidenziale d'urgenza n. 1u, ratificata dalla Giunta con Delibera n. 21 del 23 febbraio 2023.

Tale Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP), nel prendere atto della conclusione delle operazioni di selezione relative al concorso pubblico indetto per l'assunzione di n. 4 Coordinatori Amministrativi-Contabili, Categoria D, ha segnalato che 2 delle 4 unità fanno già parte dell'organico dell'Ente (nell'ambito della categoria C), determinando in tal modo l'incremento della vacanza già prevista al 31/12/2023, da 2 a 4 unità di categoria C ("Istruttori", secondo la nuova classificazione del CCNL Comparto Funzioni Locali 2019-2021), che andrà coperta nel corso del 2024 e del 2025, compatibilmente con i vincoli previsti.

Anche per l'anno 2024 permane l'esternalizzazione di alcuni servizi o attività, mediante convenzioni con società del sistema camerale; questo consente 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 (compresi 7 pc assegnati in comodato d'uso ai dipendenti di Promos Italia e 15 pc portatili, quelli assegnati alle reception e alle sale camerali) collegati in rete LAN cablata.

### Server

La CCIAA di Modena ha dismesso il server fisico, sostituendolo con quattro server virtuali. Tali server, che svolgono funzioni di autenticazione alla rete locale, distribuzione di policy, print server e storage dati, sono gestiti da Infocamere.

### Linee Dati

La CCIAA di Modena dispone di due collegamenti paralleli verso la dorsale A di ICRete in fibra ottica a 100 Mbps.

### Wi-Fi

Le sedi camerali sono state dotate di un collegamento wi-fi al fine di permettere agli ospiti della Camera e agli addetti di poter usufruire di tale tecnologia.

### Software

La Camera di Commercio utilizza attualmente un'infrastruttura virtuale V.D.I. provvedendo alla virtualizzazione di 62 stazioni di lavoro, con l'obiettivo di rendere sempre più flessibile e dinamico il lavoro.

### Sicurezza informatica

L'accesso di tutte le stazioni ai servizi camerali è previsto con autenticazione tramite Utente e Password, al fine di garantire la sicurezza informatica sia interna che per l'intera rete nazionale (ICRete).

## La sede legale e gli ulteriori immobili

La sede legale è a Modena, in via Ganaceto 134 (Palazzo dei conti Molza).

Nella stessa via, al 113, la Camera di commercio dispone di un ulteriore immobile, interamente locato a stakeholders ed organismi per lo sviluppo dell'economia del territorio, in particolare a Consorzi (di garanzia e di tutele di prodotti locali).

A Modena, in viale Virgilio 55, nelle vicinanze del casello autostradale di Modena nord, si trova il complesso immobiliare espressamente dedicato al settore agroindustriale ed in particolare ai Consorzi dei prodotti DOP e IGP modenesi. Originariamente di proprietà della società consortile Promo, sciolta nel 2021, è transitato nei beni patrimoniali della Camera di commercio di Modena.

A Campogalliano, la Camera di Commercio, insieme con il Comune e la Provincia di Modena, è proprietaria di una palazzina, in cui hanno sede gli uffici della locale Dogana.



## La salute finanziaria

L'art. 7 del D.P.R. n. 254/2005 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.

Per valutare adeguatamente non solo le risorse disponibili per la realizzazione degli interventi programmatici nell'esercizio 2024, quanto il quadro integrato dei valori di bilancio e le relative dinamiche, si rappresentano di seguito, sinteticamente, i valori consuntivi degli ultimi bilanci e degli investimenti realizzati:

<b>VOCI DI ONERI/PROVENTI</b> (dati arrotondati ed espressi in migliaia di euro)	<b>ANNO 2017</b>	<b>ANNO 2018</b>	<b>ANNO 2019</b>	<b>ANNO 2020</b>	<b>ANNO 2021</b>	<b>ANNO 2022</b>
<b>GESTIONE CORRENTE</b>						
<i>A) Proventi correnti</i>	13.901	15.112	15.686	14.461	17.126	15.422
<i>B) Oneri correnti</i>	(13.137)	(14.576)	(15.204)	(18.539)	(16.813)	(15.517)
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)</b>	<b>764</b>	<b>536</b>	<b>482</b>	<b>(4.077)</b>	<b>313</b>	<b>(95)</b>
<i>Proventi finanziari</i>	50	132	339	382	73	73
<i>Oneri finanziari</i>	0	0	0	0	0	0
<b>C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>50</b>	<b>132</b>	<b>339</b>	<b>382</b>	<b>73</b>	<b>73</b>
<i>Proventi straordinari</i>	1.874	925	1.558	750	1.282	714
<i>Oneri straordinari</i>	(696)	(275)	(63)	(137)	(88)	(158)
<b>D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>1.178</b>	<b>650</b>	<b>1.495</b>	<b>613</b>	<b>1.194</b>	<b>556</b>
<i>Rivalutazione attivo patrimoniale</i>	0	0	0	79	0	0
<i>Svalutazione attivo patrimoniale</i>	(161)	(180)	(287)	(227)	(242)	0
<b>E) DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA</b>	<b>(161)</b>	<b>(180)</b>	<b>(287)</b>	<b>(148)</b>	<b>(242)</b>	<b>0</b>
<b>AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B +/-C +/-D)</b>	<b>1.831</b>	<b>1.138</b>	<b>2.029</b>	<b>(3.231)</b>	<b>1.338</b>	<b>534</b>

<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>	<b>ANNO 2017</b>	<b>ANNO 2018</b>	<b>ANNO 2019</b>	<b>ANNO 2020</b>	<b>ANNO 2021</b>	<b>ANNO 2022</b>
Immobilizzazioni immateriali	23.246	35.408	61.967	19.936	21.334	19.915
Immobilizzazioni materiali	41.827	110.885	56.345	72.857	4.227.419	200.431
Immobilizzazioni finanziarie (al netto di prestiti e anticipazioni)	0	17.500	82.500	0	0	0
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>	<b>65.073</b>	<b>163.793</b>	<b>200.812</b>	<b>92.793</b>	<b>4.248.753</b>	<b>220.346</b>

In linea indicativa, salvo ulteriori valutazioni strategiche o disposizioni normative, le disponibilità economiche per l'esercizio 2024 risultano essere quelle riportate nella seguente tabella, da interpretarsi come quadro di compatibilità economico-patrimoniale, elaborato sulla base delle attuali disposizioni in materia di finanziamento degli enti camerali e di contenimento della spesa pubblica.

<b>VOCI DI ONERI/PROVENTI</b>	<b>ANNO 2024</b>
<b>GESTIONE CORRENTE</b>	
<i>A) Proventi correnti</i>	14.580.000
<i>B) Oneri correnti</i>	(14.930.000)
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)</b>	<b>(350.000)</b>
Proventi finanziari	70.000
Oneri finanziari	(0)
<b>C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>70.000</b>
<i>Proventi straordinari</i>	350.000
<i>Oneri straordinari</i>	(70.000)
<b>D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>280.000</b>
<i>Rivalutazione attivo patrimoniale</i>	0
<i>Svalutazione attivo patrimoniale</i>	(0)
<b>E) DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA</b>	<b>0</b>
<b>AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B +/-C +/-D +/- E)</b>	<b>0</b>

Nel 2024 si prevede di effettuare i seguenti investimenti:

<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>	<b>2024</b>	
<b>IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>		
– <i>Software</i>	– 3.500	
– <i>Diritti d'autore</i>	– 2.000	
– <i>Marchi</i>	– 2.000	
– <i>Costi per progetti pluriennali</i>	– 14.500	<b>22.000</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>		
– <i>Immobili</i>	– 745.000	
– <i>Impianti e impianti speciali di comunicazione</i>	– 335.000	
– <i>Macchine e attrezzatura varia</i>	– 62.000	
– <i>Macchine d'ufficio elettroniche e calcolatori</i>	– 19.000	
– <i>Arredi</i>	– 68.000	
– <i>Biblioteca</i>	– 1.000	<b>1.230.000</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	– 500.000	<b>500.000</b>
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>		<b>1.752.000</b>

## Analisi strutturali di bilancio

Si illustra l'analisi di bilancio effettuata sullo Stato Patrimoniale della Camera di Commercio al 31.12 dell'ultimo quinquennio, precisando che sono stati esaminati in particolare gli aspetti relativi alla solidità patrimoniale della Camera (al fine di verificare la sostenibilità dei futuri esercizi economici) e alla liquidità (per monitorarne la sostenibilità finanziaria).

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.

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ATTIVITA'</b>					
<b>a) Attivo fisso o immobilizzazioni</b>					
- <u>Immobilizzazioni immateriali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	1.805.204	1.660.601	1.581.007	1.519.778	1.457.549
- <u>Immobilizzazioni materiali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	9.700.900	9.141.424	8.595.316	12.142.006	11.582.147
- <u>Immobilizzazioni finanziarie</u> (valore storico)	12.725.532	12.320.416	12.090.394	2.755.260	2.733.011
- <u>Crediti di funzionamento a lungo</u> (al netto f.do svalutazione crediti)	750.371	869.752	1.638.449	1.711.621	1.305.233
<b>Totale Attivo fisso o Immobilizzazioni</b>	<b>24.982.007</b>	<b>23.992.194</b>	<b>23.905.166</b>	<b>18.128.665</b>	<b>17.077.939</b>
<b>b) Attivo circolante o attività correnti:</b>					
- <u>Magazzino</u>	69.557	97.743	60.008	109.099	121.502
- <u>Crediti a breve</u>	1.776.645	2.530.234	1.606.831	1.679.285	1.735.052
- <u>Disponibilità liquide</u>	31.017.164	32.142.164	33.102.954	37.428.254	39.441.713
- <u>Ratei e risconti attivi</u>	10.500	10.564	41.520	26.661	26.066
<b>Totale Attivo circolante o attività correnti</b>	<b>32.873.866</b>	<b>34.780.885</b>	<b>34.811.312</b>	<b>39.243.298</b>	<b>41.324.333</b>
<b>PASSIVITA'</b>					
<b>a) Mezzi propri:</b>					
- <u>Patrimonio netto</u>	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368	47.810.479
<b>Totale Mezzi propri</b>	<b>47.177.521</b>	<b>49.259.914</b>	<b>45.964.720</b>	<b>47.298.368</b>	<b>47.810.479</b>
<b>b) Passività consolidate:</b>					
- <u>Debiti di funzionamento a medio-lungo termine</u>	712.990	806.202	406.725	697.670	755.651
- <u>IFS e TFR (quota a lungo)</u>	3.344.658	3.311.277	3.367.701	3.308.175	3.495.117
<b>Totale Passività consolidate</b>	<b>4.057.647</b>	<b>4.117.479</b>	<b>3.774.425</b>	<b>4.005.875</b>	<b>4.250.768</b>
<b>c) Passività correnti:</b>					
- <u>Debiti (a breve)</u>	5.730.680	4.950.005	4.538.096	4.039.441	4.598.151
- <u>Fondi rischi e oneri</u>	410.695	438.162	4.335.014	1.782.569	1.734.909
- <u>Ratei e risconti passivi</u>	479.330	7.521	104.222	245.711	7.965
- <u>TFR e IFS (quota a breve)</u>	-	-	-	-	-
<b>Totale Passività correnti</b>	<b>6.620.705</b>	<b>5.395.687</b>	<b>8.977.332</b>	<b>6.067.721</b>	<b>6.341.026</b>

## Analisi di solidità patrimoniale

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

- *l'equilibrio patrimoniale* → bilanciamento tra fonti (capitale proprio e/o capitale di terzi) ed impieghi (investimenti);
- la composizione delle fonti (passivo patrimoniale) → bilanciamento tra capitale proprio e capitale di terzi → eventuale sostenibilità dell'*indebitamento*.

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

### MARGINE DI STRUTTURA

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

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

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

Chiave di lettura:

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

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

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

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

Chiave di lettura:

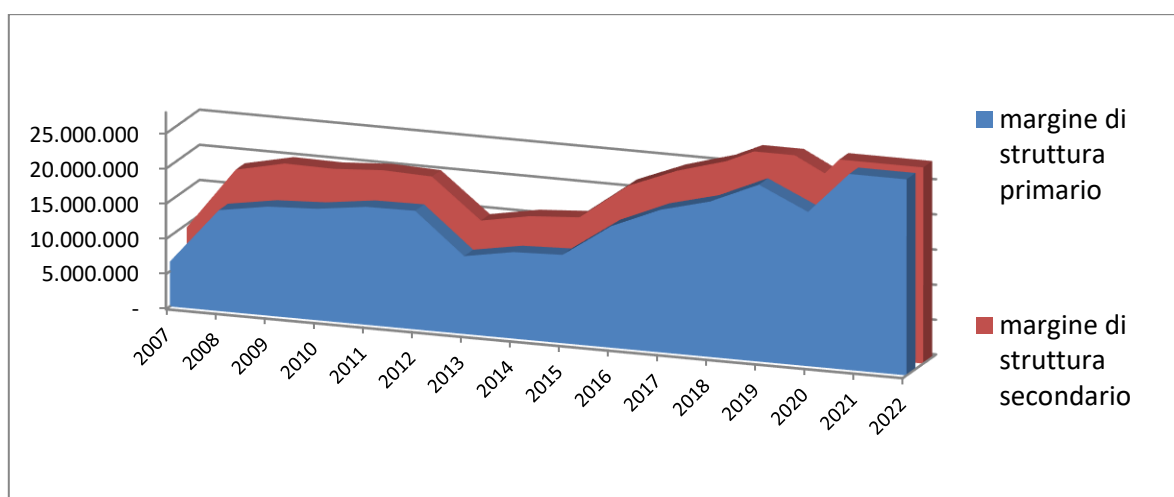
*Se il margine è > 0, l'attivo fisso è interamente finanziato dal capitale permanente (premessa per un ulteriore sviluppo degli investimenti).*

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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Patrimonio netto	46.039.240	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368	47.810.479
Attivo fisso	25.656.008	24.982.007	23.992.194	23.905.166	18.128.665	17.077.939
<b>MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO</b>	<b>20.383.232</b>	<b>22.195.514</b>	<b>25.267.720</b>	<b>22.059.554</b>	<b>29.169.703</b>	<b>30.732.540</b>

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Patrimonio netto	46.039.240	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368	47.810.479
Passività consolidate	3.850.861	4.057.647	4.117.479	3.774.425	4.005.875	4.250.768
<b>MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO</b>	<b>24.234.094</b>	<b>26.253.162</b>	<b>29.385.199</b>	<b>25.833.980</b>	<b>33.175.577</b>	<b>34.983.308</b>

Sia il margine primario che il margine secondario sono, nel periodo considerato, sempre positivi e in progressivo aumento sino al 2019, indice di un'ottima solidità patrimoniale dell'Ente, il quale riesce con costanza a coprire, con i soli propri mezzi, il fabbisogno durevole. Nel 2020 l'importante impegno economico (e finanziario) a sostegno delle imprese ha naturalmente inciso sulle riserve patrimonializzate, senza comunque inficiare la solidità patrimoniale di cui l'Ente continua a godere, come bene dimostrano i dati degli anni successivi.



Il divario tra i due margini è rappresentato dalle passività consolidate. La dinamica e la composizione di queste ultime evidenziano 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), da attribuirsi quasi nella sua interezza alla consistenza del Fondo Trattamento e Indennità di fine rapporto, il quale bene evidenzia le dinamiche legate alle assunzioni e ai pensionamenti del personale dipendente: da un lato aumenta più o meno sensibilmente per l'accantonamento a favore dei dipendenti ancora in ruolo e dei nuovi assunti, dall'altro decresce per la diminuzione del personale dipendente, cui viene liquidato.

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) potrebbe essere destinato a diminuire, a causa dei pensionamenti in calendario, non compensati dal valore dell'accantonamento delle nuove assunzioni.

## 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*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Patrimonio netto	46.039.240	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368	47.810.479
Attivo fisso	25.656.008	24.982.007	23.992.194	23.905.166	18.128.665	17.077.939
<b>INDICE DI GARANZIA</b>	<b>1,79</b>	<b>1,89</b>	<b>2,05</b>	<b>1,92</b>	<b>2,61</b>	<b>2,80</b>

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

Chiave di lettura:

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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Patrimonio netto	46.039.240	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368	47.810.479
Passività consolidate	3.850.861	4.057.647	4.117.479	3.774.425	4.005.875	4.250.768
Attivo fisso	25.656.008	24.982.007	23.992.194	23.905.166	18.128.665	17.077.939
<b>INDICE COPERTURA IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>1,94</b>	<b>2,05</b>	<b>2,22</b>	<b>2,08</b>	<b>2,83</b>	<b>3,05</b>

## INDICE DI CAPITALIZZAZIONE

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

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

Autonomia finanziaria = Patrimonio netto/Capitale investito

### Chiave di lettura:

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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Patrimonio netto	46.039.240	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368	47.810.479
Attivo fisso	25.656.008	24.982.007	23.992.194	23.905.166	18.128.665	17.077.939
Attivo circolante	29.829.269	32.873.867	34.780.885	34.811.312	39.243.298	41.324.333
<b>INDICE DI CAPITALIZZAZIONE</b>	<b>83,0%</b>	<b>81,5%</b>	<b>83,8%</b>	<b>78,3%</b>	<b>82,4%</b>	<b>81,9%</b>

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

### **INDICE DI INDEBITAMENTO**

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

Indebitamento = Mezzi di terzi/Capitale investito

### Chiave di lettura:

0% < Ind. < 30%

*Buona situazione finanziaria*

30% < Ind. < 50%

*Situazione finanziaria accettabile*

50% < Ind. < 70%

*Situazione tendente allo squilibrio*

Ind. > 70%

*Situazione finanziaria squilibrata*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Passività consolidate	3.850.861	4.057.647	4.117.479	3.774.425	4.005.875	4.250.768
Passività correnti	5.639.000	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721	6.341.026
<b>"Mezzi di terzi"</b>	<b>9.489.861</b>	<b>10.678.353</b>	<b>9.513.166</b>	<b>12.751.758</b>	<b>10.073.596</b>	<b>10.591.794</b>
Attivo fisso	25.656.008	24.982.007	23.992.194	23.905.166	18.128.665	17.077.939
Attivo circolante	29.829.269	32.873.867	34.780.885	34.811.312	39.243.298	41.324.333
<b>Capitale investito</b>	<b>55.485.276</b>	<b>57.855.874</b>	<b>58.773.079</b>	<b>58.716.478</b>	<b>57.371.963</b>	<b>58.402.272</b>
<b>INDEBITAMENTO</b>	<b>17,1%</b>	<b>18,5%</b>	<b>16,2%</b>	<b>21,7%</b>	<b>17,6%</b>	<b>18,1%</b>

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

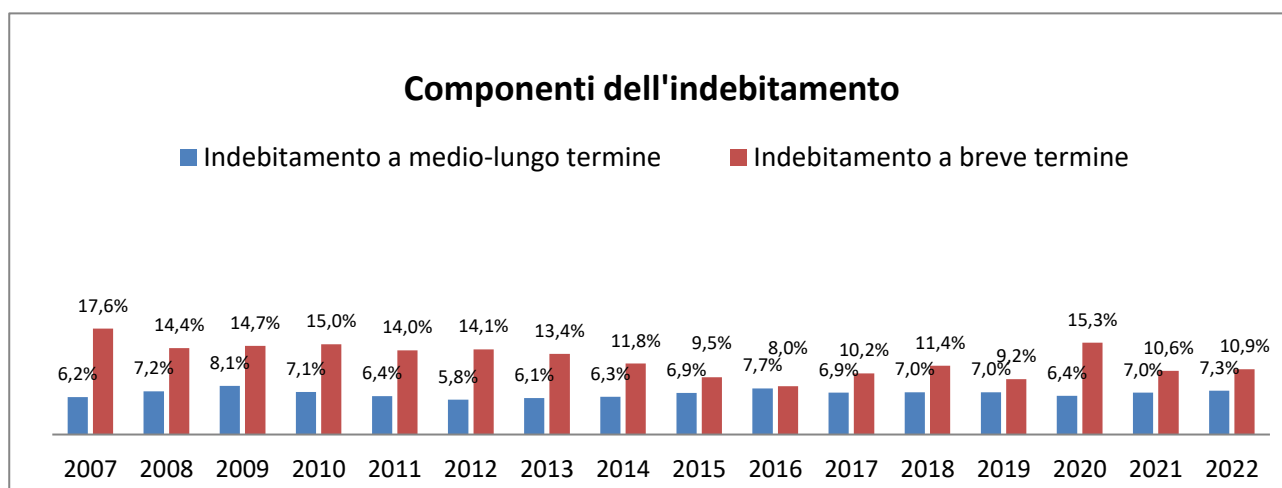
Indebitamento medio-lungo = Passività consolidate/Capitale investito

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Passività consolidate	3.850.861	4.057.647	4.117.479	3.774.425	4.005.875	4.250.768
Capitale investito	55.485.276	57.855.874	58.773.079	58.716.478	57.371.963	58.402.272
<b>INDEBITAMENTO MEDIO-LUNGO</b>	<b>6,9%</b>	<b>7,0%</b>	<b>7,0%</b>	<b>6,4%</b>	<b>7,0%</b>	<b>7,3%</b>

Indebitamento breve = Passività correnti/Capitale investito

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Passività correnti	5.639.000	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721	6.341.026
Capitale investito	55.485.276	57.855.874	58.773.079	58.716.478	57.371.963	58.402.272
<b>INDEBITAMENTO BREVE</b>	<b>10,2%</b>	<b>11,4%</b>	<b>9,2%</b>	<b>15,3%</b>	<b>10,6%</b>	<b>10,9%</b>

In generale, l'Ente non ha alcuna propensione all'indebitamento: la sua componente a breve evidenzia dinamiche fisiologiche della gestione corrente e l'indebitamento a lungo è determinato per la quasi totalità dal Fondo Trattamento e Indennità di Fine Rapporto. L'incremento delle passività correnti nel 2020 sono state immediatamente riassorbite nel 2021, ed ulteriormente consolidate nel 2022, come bene evidenzia l'indice a breve.



## 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.*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Attivo circolante	29.829.269	32.873.867	34.780.885	34.811.312	39.243.298	41.324.333
Passività correnti	5.639.000	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721	6.341.026
<b>CAPITALE CIRCOLANTE NETTO</b>	<b>24.190.269</b>	<b>26.253.161</b>	<b>29.385.199</b>	<b>25.833.980</b>	<b>33.175.577</b>	<b>34.983.308</b>

Questo indicatore mostra che l'Ente riesce a far fronte agli impegni di breve e medio 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

## INDICE DI DISPONIBILITA'

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

Indice di disponibilità = (Attivo circolante/Passivo corrente)

### Chiave di lettura:

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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Attivo circolante	29.829.269	32.873.867	34.780.885	34.811.312	39.243.298	41.324.333
Passività correnti	5.639.000	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721	6.341.026
<b>INDICE DI DISPONIBILITA'</b>	<b>5,29</b>	<b>4,97</b>	<b>6,45</b>	<b>3,88</b>	<b>6,47</b>	<b>6,52</b>

L'indice - che conferma l'ottima capacità dell'Ente di far fronte agli impegni finanziari di breve e medio 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.

### **MARGINE DI TESORERIA**

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

Margine di tesoreria =

(Liquidità immediata + liquidità differita) – (Passività correnti)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidità immediate	27.910.089	31.017.165	32.142.345	33.102.954	37.428.254	39.441.713
Liquidità differite	1.822.826	1.776.645	2.530.234	1.606.831	1.679.285	1.735.052
Passività correnti	5.639.000	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721	6.341.026
<b>MARGINE DI TESORERIA</b>	<b>24.093.915</b>	<b>26.173.105</b>	<b>29.276.892</b>	<b>25.732.452</b>	<b>33.039.818</b>	<b>34.835.740</b>

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

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

Le liquidità dell'Ente hanno coperto le passività correnti con un margine ampiamente positivo, incrementatosi nel tempo.

Anche questo indice nel 2020 è stato segnato dall'importante incremento delle passività correnti, generate dalla volontà di immettere liquidità verso le imprese, così da sostenerne la grave crisi finanziaria, diretta conseguenza delle chiusure e/o sospensioni delle attività, imposte a livello nazionale per arginare l'emergenza sanitaria. E' rimasto comunque positivo anche nel corso del 2020 ed ha raggiunto livelli mai prima realizzati nel 2021, in ragione dell'incremento della liquidità correlata alla liquidazione della società Promo.

## INDICE DI LIQUIDITA'

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

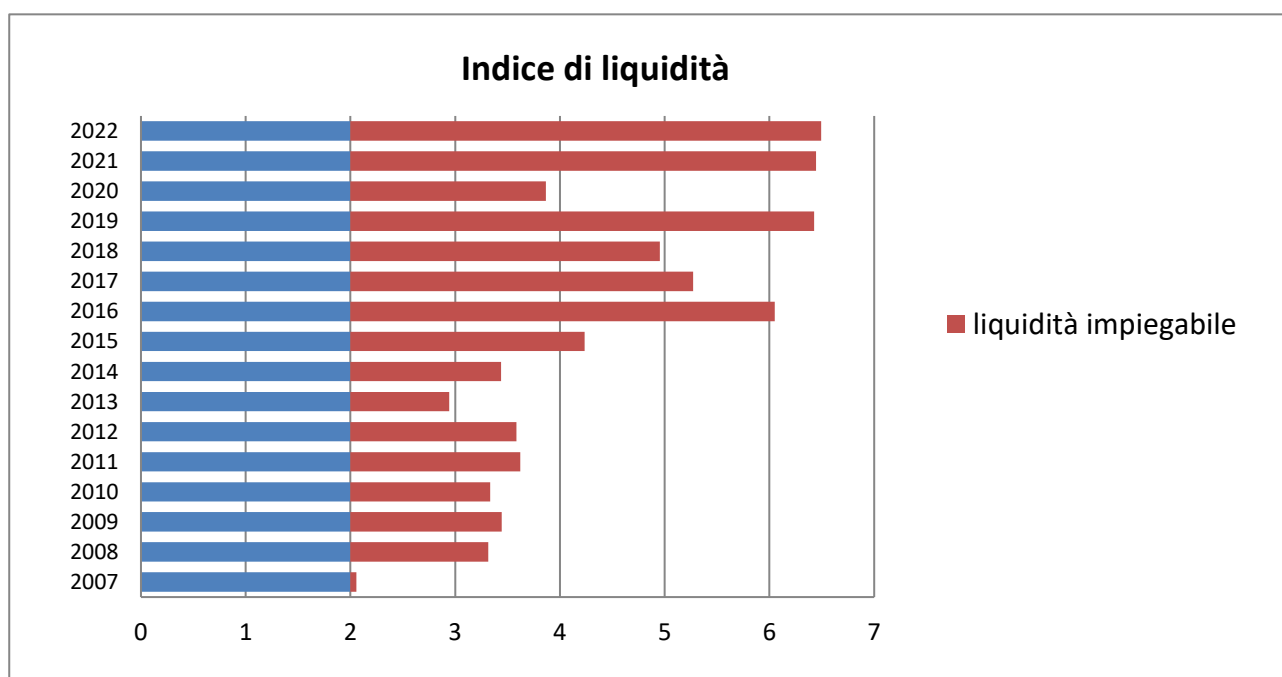
Indice di liquidità = (liquidità immediata + liquidità differita)/Passività correnti

Chiave di lettura:

*Ind. > 2*            *liquidità impiegabile*  
*Ind. >1*            *equilibrio finanziario*  
*0,5 < Ind. < 1*    *condizioni limite di equilibrio*  
*Ind. < 0,3*        *netto squilibrio finanziario*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidità immediate	27.910.089	31.017.165	32.142.345	33.102.954	37.428.254	39.441.713
Liquidità differite	1.822.826	1.776.645	2.530.234	1.606.831	1.679.285	1.735.052
Passività correnti	5.639.000	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721	6.341.026
<b>INDICE DI LIQUIDITA'</b>	<b>5,27</b>	<b>4,95</b>	<b>6,43</b>	<b>3,87</b>	<b>6,45</b>	<b>6,49</b>

L'indice di liquidità rilevato potrebbe garantire la copertura di un buon programma di investimenti con l'utilizzo di sola liquidità corrente, se non dovesse essere considerato nella necessaria più ampia prospettiva dell'emergenza ancora in corso.



## CASH FLOW

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

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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Disponibilità liquide al 01.01	23.654.399	27.910.089	31.017.165	32.142.345	33.102.954	37.428.254
Disponibilità liquide al 31.01	27.910.089	31.017.165	32.142.345	33.102.954	37.428.254	39.441.713
<b>CASH FLOW</b>	<b>4.255.690</b>	<b>3.107.076</b>	<b>1.125.180</b>	<b>960.609</b>	<b>4.325.300</b>	<b>2.013.459</b>

L'indicatore ha subito un deciso cambio di passo a seguito dell'approvazione del DL 90/2014 che ha determinato la progressiva riduzione del diritto annuale e della conseguente incertezza sulle funzioni e sulle prospettive delle Camere di commercio. Il cash flow realizzato nel 2022, pur confermando una dinamica molto positiva, è ancora significativamente determinato dalla liquidazione della società controllata Promo Scarl.

Dalle sopraindicate analisi, si può evincere quanto segue:

- le disponibilità liquide sono in grado di assolvere ancora più che agevolmente agli impegni a breve termine: al 31.12.2022 l'attivo corrente è pari a 6,52 volte il passivo corrente;
- il margine di tesoreria (attivo corrente – passivo corrente) conseguito a fine 2022 si attesta a quasi 35 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 2024;
- tutti gli indici patrimoniali (garanzia, copertura immobilizzazioni, capitalizzazione) confermano l'ottimo livello di solidità strutturale dell'Ente.

## GLI OBIETTIVI STRATEGICI

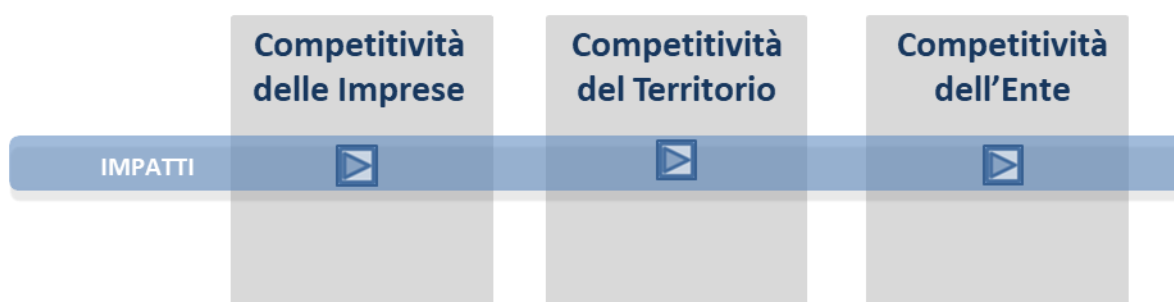
Come già si è detto in premessa, con questa Relazione Previsionale e Programmatica la Camera di commercio di Modena dà avvio al Ciclo della *performance* 2024-2026, rappresentando inoltre il primo anno di attuazione del Programma pluriennale 2024-2028.

L'attività di analisi e valutazione degli obiettivi strategici individuati con i precedenti documenti di pianificazione (Piano della *performance* 2011 e successivi con valenza triennale) 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.

Sono stati 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), per la valutazione dell'impatto prodotto sul territorio nel breve e nel medio-lungo termine dall'attuazione degli obiettivi strategici pianificati.

Va ricordato però quanto gli anni 2020 e 2021 abbiano rappresentato periodi di particolare criticità e discontinuità rispetto al passato. Fonti, dati, capacità di elaborazione sono quindi più che mai funzionali a trasformarsi in informazione e conoscenza, essenziali a qualsiasi livello decisionale.

Si è ritenuto utile 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 che la Camera di commercio intende porre in essere.



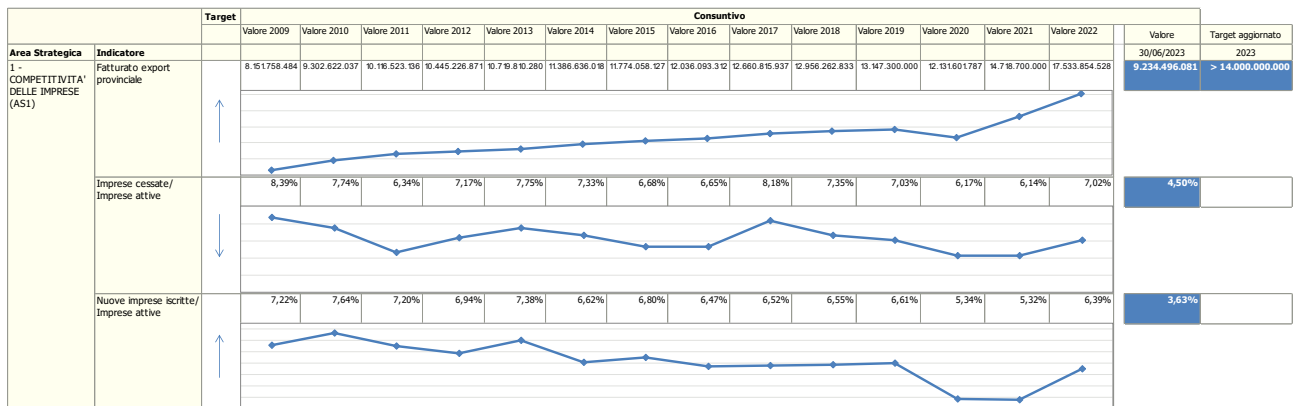
Gli obiettivi strategici sono sviluppati ed aggregati in 3 macro Aree Strategiche, per meglio dare conto, anche a livello di sistema camerale, dei risultati aggregati delle politiche camerale e per gestire più adeguatamente il concatenarsi dei diversi programmi pluriennali.

### Indicatori Aree Strategiche

Sono di seguito valorizzati a far data dal 2009 al 2022 (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 e quelli della pandemia da COVID-19 (2020). In questo contesto, ne viene indicato esclusivamente il segno (↓o↑) quale evidenza dell'andamento ottimale.

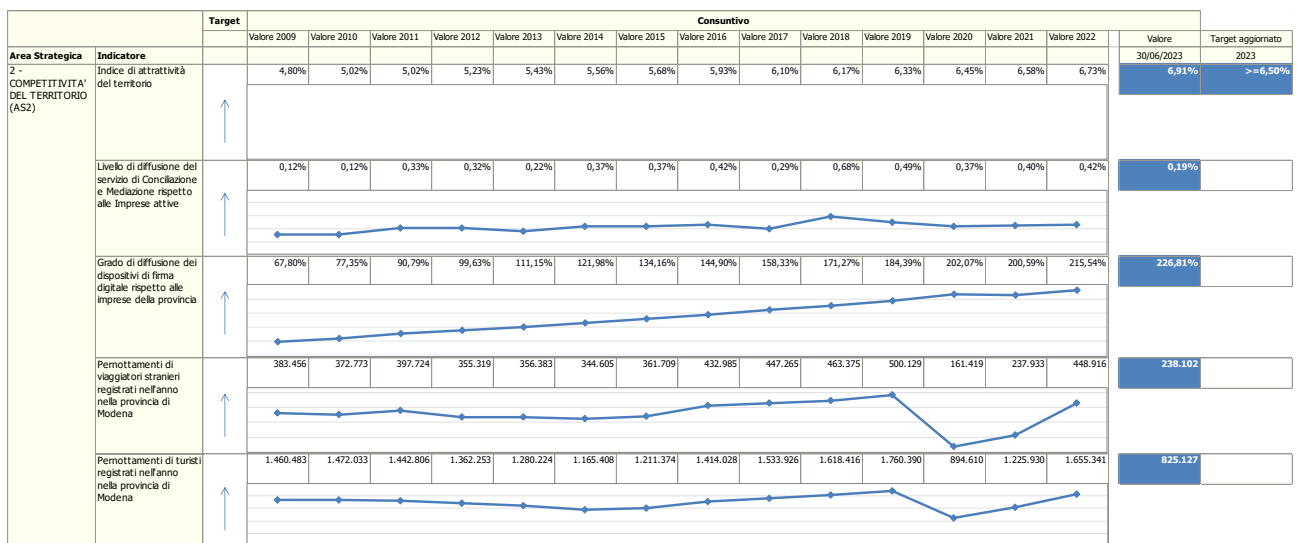
## COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

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



## 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.



## 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	Consuntivo														Valore 30/06/2023	Target aggiornato 2023
		Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021	Valore 2022		
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE (AS3)	Indice di Tempestività dei pagamenti	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-18,12	-14,70	-19,97	-19,78	-18,12	-20,14	-19,92	-22,74	-24,53	-24,28	<= -19
	Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	n.d.	n.d.	n.d.	79,70%	90,60%	87,18%	87,23%	96,59%	95,04%	95,83%	96,04%	93,39%	94,28%	99,15%	98,61%	>= 95,00%
	Livello 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%	8,67%	9,24%	9,78%	11,10%	11,99%	12,58%	13,33%	n.d.	
	Indice equilibrio strutturale	31,77%	31,46%	32,03%	31,24%	31,24%	29,23%	19,67%	24,82%	22,44%	20,85%	22,39%	20,30%	19,57%	20,57%	n.d.	
	Margine di struttura finanziaria (Pareto ECO1)	371,52%	373,31%	409,22%	376,56%	312,32%	362,45%	465,40%	634,33%	504,78%	490,40%	570,38%	392,34%	627,39%	601,00%	n.d.	
	Indice di liquidità (quick ratio)	266,38%	333,45%	364,34%	319,32%	269,52%	319,55%	407,96%	572,44%	463,95%	453,53%	520,47%	357,37%	575,75%	558,12%	n.d.	
	Margine di struttura primario	169,17%	169,33%	176,13%	171,15%	137,34%	141,49%	143,73%	168,99%	184,04%	194,69%	210,24%	206,43%	287,68%	303,12%	291,86%	

### Indicatori Obiettivi Strategici

Sono di seguito valorizzati a far data dal 2009 al 2022 (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 e quelli della pandemia da COVID-19 (2020-2021).

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

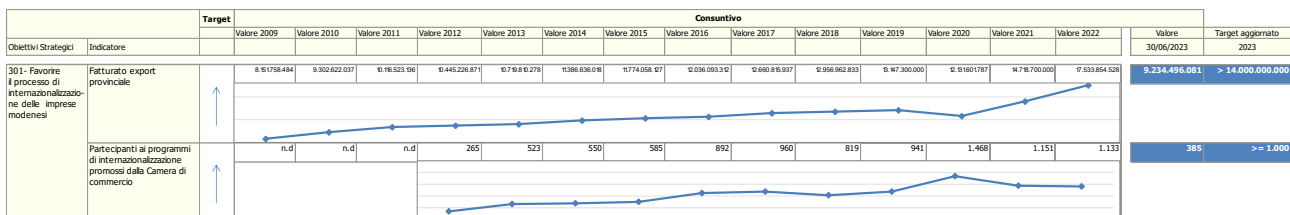
La definizione degli obiettivi strategici deriva dall'analisi congiunta dei fattori interni ed esterni di contesto e dei bisogni più rilevanti della collettività effettuata in sede di approvazione del Programma pluriennale; essi identificano le principali aree di impatto che l'azione dell'Ente camerale 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



La provincia di Modena, notoriamente, è fortemente vocata verso i mercati esteri.

Nei momenti di difficoltà, anche legati alla recente pandemia, le aziende che sono riuscite a mantenere elevati i livelli di export, meno hanno risentito delle crisi.

La Camera dovrà pertanto garantire un adeguato sostegno alle imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, per favorire il loro processo di internazionalizzazione.

Ciò non solo attraverso il sostegno alla società "in house" Promos Italia (che sviluppa progettualità a beneficio delle imprese del territorio), ma anche mediante specifici bandi per la concessione di contributi, eventualmente in collaborazione con strutture regionali e nazionali.

Si colloca in questo contesto anche la realizzazione del progetto di Internazionalizzazione delle imprese emiliano-romagnole, nell'ambito di quelli autorizzati dal Ministero dello Sviluppo Economico e finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale, gestita insieme alla Regione.



## 400 – Transizione digitale ed ecologica

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo													Valore 30/06/2023	Target aggiornato 2023	
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021			Valore 2022
400- Favorire la digitalizzazione delle imprese modenesi e la diffusione della cultura della sostenibilità ambientale, del risparmio energetico e dell'innovazione sostenibile	Partecipanti ai programmi di sostegno alla digitalizzazione d'impresa e al trasferimento tecnologico promossi dalla Camera di commercio nell'anno	↑	n.d.	n.d.	n.d.	496	475	638	515	582	671	944	1.218	1.225	1.439	869	325	>= 650
			n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-	1,42	1,44	1,11	4,34	2,94	0,18	>= 1,00
Partecipanti alle iniziative promosse dalla Camera di commercio nell'anno in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	↑	↑	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	288	518	387	228	248	1.197	1.646	3.346	2.568	2.779	117	>= 1.800

Il trasferimento tecnologico, soprattutto per le piccole e medie imprese che non dispongono di proprie strutture di ricerca, rappresenta un elemento essenziale per favorire quei processi di innovazione necessari per il mantenimento della competitività in un mercato ormai globale.

E' ancora attuale l'idea di creare un grande parco scientifico tecnologico presso gli edifici delle ex Fonderie Corni all'interno del quale collocare, tra le altre, imprese innovative di tutti i settori tecnologici, laboratori di ricerca dell'Università e la fondazione Democenter.

Quest'ultima, eventualmente anche attraverso una riorganizzazione, deve diventare punto di riferimento per il trasferimento tecnologico, in stretta collaborazione con l'Università di Modena e Reggio Emilia.

Le direttrici verso le quali indirizzare le attività della fondazione sono quelle dell'Automotive, della così detta Hydrogen Valley, della Meccanica e mecatronica, dell'Information Technology e del Biomedicale. Circa quest'ultima, da ricordare il concreto contributo del Tecnopolo di Mirandola, che può diventare un modello virtuoso a cui tendere.

Rispetto al tema dell'innovazione, sarà inoltre essenziale rafforzare la collaborazione con l'Università, contribuendo a renderla sempre più vicina ai bisogni delle nostre imprese, anche nella logica di una formazione specialistica che intercetti tali bisogni.

Il Punto Impresa Digitale fornirà inoltre il supporto camerale per la diffusione della cultura digitale nelle aziende, anche, eventualmente, indirizzandole verso possibili finanziamenti, inclusi quelli del PNRR, mediante progettualità da svilupparsi usufruendo delle risorse finanziate con l'incremento del 20% del diritto annuale.

La legge di riforma del sistema Camerale ha assegnato alle Camere di commercio competenze in materia ambientale nonché di supporto alle piccole e medie imprese su dette tematiche.

Alle imprese è richiesto un effort sempre maggiore in ottica ambientale e sociale. 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.

Si ipotizzano altresì iniziative in tema di economia circolare.

Tutto ciò anche mediante collaborazioni con Associazioni e organismi già posizionati ed attivi su tali tematiche.

## 401– Sviluppo d’impresa, Qualificazione aziendale e dei prodotti

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo													Valore 30/06/2023	Target aggiornato 2023	
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021			Valore 2022
401- Sostenere lo sviluppo e la qualificazione delle imprese e dei loro prodotti	Partecipanti ai programmi di sostegno allo sviluppo d’impresa promossi dalla Camera di commercio nell’anno	↑	n.d.	n.d.	n.d.	294	403	535	659	747	696	531	788	624	2.019	574	361	>=550
	Percentuale di nuove imprese iscritte rispetto alle imprese attive	↑	7,22%	7,64%	7,20%	6,94%	7,38%	6,62%	6,80%	6,47%	6,52%	6,55%	6,61%	5,34%	6,49%	6,39%	3,63%	
	Percentuale di nuove imprese giovanili rispetto alle imprese attive	↑	4,97%	3,60%	2,07%	1,98%	2,13%	1,87%	1,81%	1,66%	1,57%	1,70%	1,64%	1,46%	1,77%	1,85%	1,08%	
	Imprese cessate/ Imprese attive	↓	8,39%	7,74%	6,34%	5,45%	7,75%	7,33%	6,68%	6,65%	8,18%	7,35%	7,03%	6,17%	7,01%	7,02%	4,50%	

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 ulteriormente proseguita e rafforzata, anche mediante la collaborazione con organismi di livello locale e/o nazionale, specie in raccordo con le iniziative di promozione dei prodotti tipici DOP e IGP del territorio e a marchio Tradizione e Sapori di Modena (cfr. infra, obiettivo Marketing territoriale).

Si collocano in quest’ambito pure le iniziative a sostegno dello sviluppo d’impresa nelle sue varie forme, femminili, giovanili, cooperative, artigiane, industriali, agricole e del commercio e servizi.

Occorre strutturare specifiche progettualità al riguardo, in collaborazione con le Associazioni e i Comitati di settore (Comitati imprenditoria femminile e giovanile in particolare), anche al fine della nascita di nuove imprese, eventualmente indirizzando le imprese verso possibili finanziamenti, inclusi quelli del PNRR.

## 402 - Orientamento al lavoro e formazione

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo													Valore 30/06/2023	Target aggiornato 2023	
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021			Valore 2022
402- Accompagnare i giovani e le loro famiglie nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell’orientamento al lavoro e alla nuova imprenditorialità	Studenti coinvolti nelle iniziative di orientamento e alternanza scuola-lavoro	↑	962	854	801	689	1.269	1.584	2.282	2.451	1.683	1.973	2.487	2.200	4.477	4.628	3.437	>= 3.500
	% imprese iscritte al registro per l’alternanza scuola-lavoro	↑	Il registro non esisteva							0,29%	3,17%	16,28%	17,66%	17,75%	17,87%	18,82%	18,23%	>= 17,80%
		↑	[Linea di tendenza non visibile]															

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 e le Regioni.

La Camera intende facilitare l’incontro tra mondo della scuola e mondo del lavoro, favorendo modelli di apprendimento utili alla formazione culturale e metodologica dei nostri giovani con l’obiettivo di innestare l’apprendimento delle competenze che di volta in volta si renderanno necessarie a fronte dei mutevoli scenari tecnologici.

Il ruolo della scuola e della formazione deve pertanto essere valorizzato e aggiornato.

Per farlo, è necessario creare un “ponte” tra le imprese e gli istituti di istruzione e formazione a qualsiasi livello, cercando di perseguire l’interscambio non solo tra imprenditori e ragazzi, ma anche

tra imprenditori e formatori, mettendo le imprese a disposizione degli studenti e delle scuole per stage, tirocini ma anche per mostrare agli insegnanti le nuove tecnologie. In questo quadro gli ITS possono svolgere un ruolo fondamentale e vanno supportati.

Qui si inserisce uno dei quattro progetti finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale, il progetto "Formazione Lavoro", pensato per supportare il processo di certificazione delle competenze e per diffondere un canale di istruzione e formazione professionalizzante alternativo e complementare all'istruzione terziaria (ITS).

La Camera in particolare dovrà orientare le sue azioni a favore delle scuole secondarie di primo grado, grazie ad azioni mirate di orientamento verso la cultura tecnica, in linea con le richieste del mondo del lavoro della provincia modenese.

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.

## **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**

L'adeguatezza delle infrastrutture rappresenta un elemento essenziale al fine dello sviluppo dei territori di riferimento.

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.

La Camera di Commercio può svolgere una funzione propositiva e di stimolo, oltreché di coordinamento con riferimento alla viabilità primaria e secondaria (si pensi al prolungamento della A22 - Campogalliano-Sassuolo ed alla Cispadana).

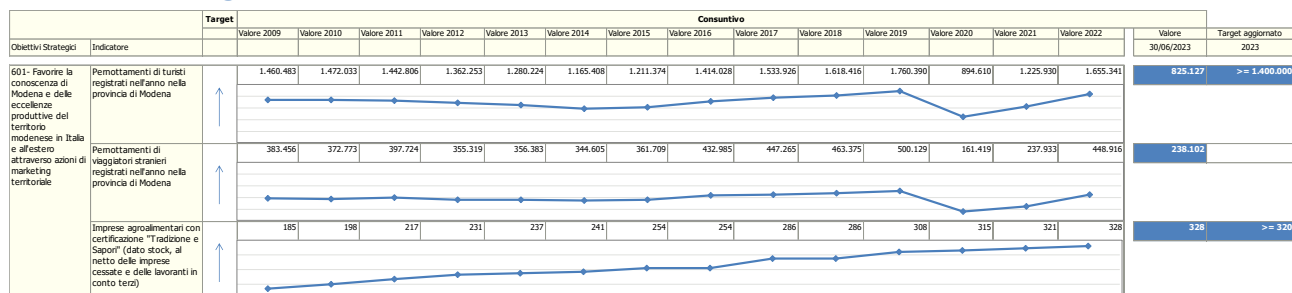
Senza dimenticare il sistema intermodale ed i nodi logistici, come ad esempio lo Scalo Merci di Marzaglia.

Sarà utile valutare anche l'attivazione di sinergie con i vicini aeroporti ed in particolare con quello di Bologna.

Il concetto di infrastrutture deve essere inteso in senso ampio, comprendendo anche quelle digitali.

Il potenziamento di queste ultime (in particolare la banda larga) può diventare un utile elemento per accrescere la competitività dei territori, soprattutto di quelli raggiungibili con maggiori difficoltà per ragioni morfologiche (zone montane e pedemontane).

## 601 - Marketing territoriale



L'Ente camerale deve 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 investitori è infatti essenziale in un territorio come quello modenese costituito perlopiù da piccole aziende.

Anche il contesto culturale resta fondamentale per lo sviluppo economico e sociale della nostra provincia. La cultura rappresenta peraltro uno dei nuovi orizzonti funzionali delle Camere di Commercio introdotti dalla riforma del 2016.

Il Festival della Filosofia ha dimostrato che Modena può avere una caratura nazionale ed internazionale in quest'ambito, dovendo tuttavia essere affiancato da altre iniziative (quali, ad esempio quella riguardante il completamento del Polo Sant'Agostino).

Questo introduce il tema dello sviluppo turistico, che sta crescendo e superando i livelli pre-pandemia e che pertanto merita di essere ulteriormente sostenuto.

Già dal 2022 è attivo il Territorio turistico Bologna-Modena e successivamente è stata individuata in ModenaTur la DMO, al pari di Bologna Welcome per il territorio bolognese.

Quest'ultima può rappresentare un punto di riferimento e di dialogo per far sì che anche Modena abbia uno strumento adeguato, riconosciuto come unico punto di riferimento su cui far confluire tutte le risorse per la promo-commercializzazione del territorio e dei suoi prodotti turistici.

In quest'ambito si colloca pure l'argomento riguardante le fiere.

E' noto che Modena Fiere sia oggi partecipata esclusivamente da Bologna Fiere.

Ciò non significa, tuttavia, che la Camera di Commercio debba abdicare rispetto al proprio ruolo di sostegno alle fiere che si svolgono sul territorio; l'Ente potrà – ed anzi dovrà – optare per quelle iniziative che effettivamente rappresentano un valore per l'economia modenese. In prospettiva, si potrà in ogni caso valutare una più stretta sinergia con l'Ente fieristico bolognese (anche, eventualmente, entrando negli assetti proprietari) sempre nella logica di garantire il supporto alle fiere di interesse per Modena.

Sarebbe tuttavia riduttivo, in tema di marketing territoriale, limitarsi al supporto delle fiere che si svolgono presso il quartiere fieristico di Modena.

La Camera dovrà infatti supportare anche le iniziative diffuse sul territorio provinciale, anche – ma non solo - nella logica della valorizzazione dei centri storici delle nostre città a sostegno delle attività commerciali ivi insediate.

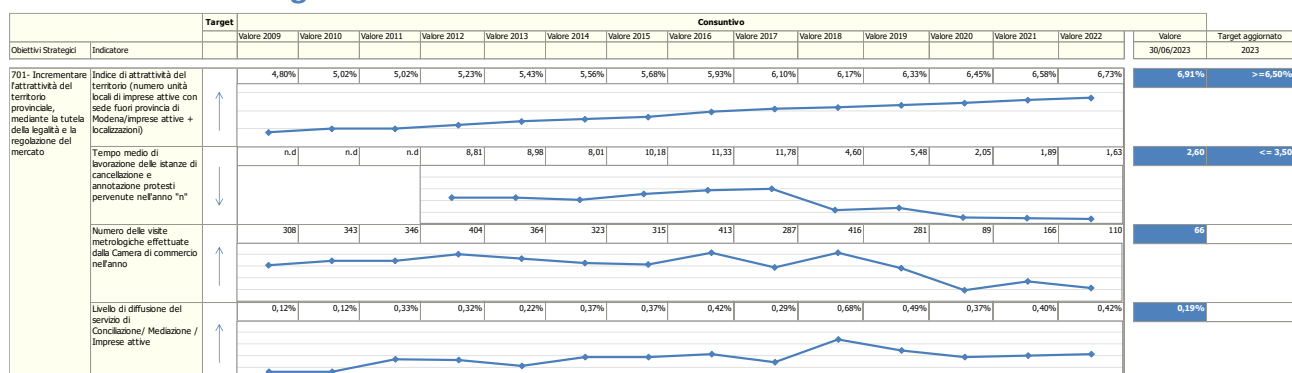
Il turismo invernale ed estivo, poi, rappresenta una grande opportunità per la montagna e in generale per le aree interne, ma occorre essere consapevoli che le imprese di quei luoghi incontrano

maggiori difficoltà; sarà pertanto necessario operare per garantire un'adeguata infrastrutturazione di quei territori, per quanto concerne non solo i collegamenti stradali ma anche a livello informatico (banda ultra-larga).

In una provincia come quella modenese che può vantare il maggior numero di marchi a tutela europea nel panorama nazionale, il settore agroindustriale rappresenta indiscutibilmente un elemento di forte caratterizzazione.

Occorrerà pertanto mantenere l'impegno verso "Piacere Modena" – oggi trasformata in una società consortile nata dalla fusione tra la FAMO e Palatipico Srl - che assomma tutti i Consorzi dei prodotti DOP ed IGP modenese, proseguendo altresì la valorizzazione del marchio camerale Tradizioni e Sapori di Modena.

## 701 - Tutela della legalità



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.

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 merita attenzione, dovendosene valutare la sua attuale valenza, sulla scorta del percorso di superamento delle Borse Merci tradizionali a favore delle CUN (Commissioni Uniche Nazionali).

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).

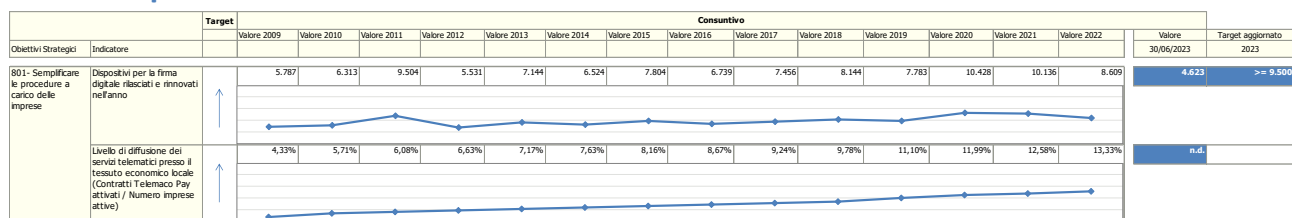
Si tratta in particolare della mediazione/conciliazione e dell'arbitrato, servizi che dovranno essere potenziati ed ulteriormente incentivati.

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



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 ed eventualmente conformando lo stesso apparato alle esigenze degli *stakeholders* camerali.

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

I servizi informativi del Registro Imprese si trovano unificati in un unico sito a livello nazionale [www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it), rendendo immediato e semplice l'accesso e la navigazione tra l'enorme mole di dati esistenti, riguardanti la vita e le modificazioni delle imprese italiane, quali ad esempio le 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

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo													Valore 30/06/2023	Target aggiornato 2023	
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021			Valore 2022
802- Migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello	Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno "n"	↓	n.d.	n.d.	n.d.	8,81	8,98	8,01	10,18	11,33	11,78	4,60	5,48	2,05	1,89	1,63	1,36	<= 2,50
	Tempi medi di evasione delle pratiche telematiche (protocolli) del Registro delle Imprese	↓	9,80	8,25	4,20	5,87	5,40	1,26	1,20	1,12	1,30	1,49	1,30	1,30	1,50	0,90	0,90	<= 3,00
	Rispetto dei tempi di evasione (5 gg.) delle pratiche del Registro delle Imprese	↑	n.d.	63,46%	72,07%	69,33%	84,94%	99,50%	99,70%	99,79%	99,98%	97,80%	98,90%	99,20%	99,68%	99,80%	99,90%	>= 96,00%
	Grado di rispetto dello standard dei 30 gg. per il pagamento delle fatture passate	↑	n.d.	n.d.	n.d.	79,70%	90,60%	87,18%	87,23%	96,59%	95,04%	95,83%	96,04%	93,39%	94,28%	99,15%	98,61%	>= 95,00%
	Indice di Tempestività dei pagamenti	↓	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-18,12	-14,70	-19,97	-19,78	-18,12	-20,14	-19,92	-22,74	-24,53	-24,28	<= -19

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.

Ottimizzare inoltre 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.

Il sistema di monitoraggio e misurazione dei processi e dei servizi, definito già dal 2013, insieme con gli indicatori Pareto di struttura ed economico-patrimoniali già in essere, garantiscono al sistema camerale la misurazione puntuale:

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

Nell'ambito dell'iniziativa "VALORE PUBBLICO: la Pubblica Amministrazione che funziona" promossa da SDA Bocconi con il patrocinio, tra gli altri, del Dipartimento della Funzione Pubblica, al Sistema camerale è stato attribuito un significativo riconoscimento per il progetto "Sviluppo gestionale e performance management del Sistema camerale", che aveva ad oggetto proprio il funzionamento detto Sistema informativo integrato, nella categoria "Innovazioni gestionali".

Le motivazioni del riconoscimento sono da ricercare principalmente nella logica integrata e nella totale digitalizzazione del processo, che contribuiscono all'ottimizzazione dei processi gestionali per gli enti camerali. Uno stimolo in più a lavorare insieme per fare ancora meglio su questo versante e raggiungere stadi ulteriori di maturità nella configurazione e nell'utilizzo del Sistema di monitoraggio, che ha consentito al Sistema camerale di costruire un complesso integrato di metodologie, strumenti e patrimonio informativo, da rappresentare un unicum nel panorama della Pubblica Amministrazione, anche ai fini dell'ottimizzazione delle risorse e di una *spending review* definita sulla base dei costi standard.



Questi strumenti consentono al nostro Ente di misurare e verificare costantemente 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.

Alla stabilizzazione dei risultati del progetto sulla valutazione partecipativa (di cui al progetto/laboratorio sperimentale "La valutazione partecipativa come elemento di valutazione della performance organizzativa: la partecipazione di cittadini ed utenti al processo di misurazione della performance organizzativa e valorizzazione della performance individuale come strumento di gestione delle risorse umane", promosso dal Dipartimento della Funzione pubblica e a cui la CCIAA di Modena aveva partecipato per conto del sistema camerale), si era previsto di affiancare un progetto parallelo relativo alla *Customer satisfaction*.

Negli ultimi anni la Camera di commercio di Modena ha realizzato, come anche previsto normativamente, alcune indagini in proposito, diversificando nel tempo destinatari, modalità e società partner della rilevazione.

Dalle esperienze realizzate, è emersa l'esigenza di mirare e focalizzare sempre più tali indagini verso il target degli effettivi utilizzatori dei servizi (in particolare i cd "grandi utenti"), come peraltro previsto dalle Linee guida Unioncamere.

Anche la possibilità di analizzare gli esiti emersi a livello provinciale in relazione ad analoghi valori rilevati su base nazionale (possibilità concretizzatasi nel 2020, grazie al concorso di Si.Camera) si è dimostrata particolarmente interessante, rappresentando una sorta di *benchmarking* in grado di contenere il rischio di valutazioni autoreferenziali e agevolare l'individuazione delle aree su cui intervenire per un miglioramento continuo (anche in questo caso, azioni previste dalle Linee guida Unioncamere).

Tali presupposti implicano però un'attività sistematica non gestibile solo internamente, per la quale occorre stabilire criteri e modalità di individuazione dei destinatari e di raccolta e utilizzo dei dati, la necessità cioè di metodologie condivise in seno al sistema camerale e di modelli strutturati. Le interlocuzioni con Infocamere ed Unioncamere avevano prefigurato la possibilità di pervenire ad un intervento in tal senso.

L'ipotesi rappresentata era quella di connettere le competenze interne sviluppatesi in questi anni con quelle delle due strutture di sistema: il *know-how*, le competenze ed il presidio sui servizi e gli applicativi, detenuti da Infocamere; la metodologia sulla *customer satisfaction* e l'*expertise* di Unioncamere nell'integrazione complessa dei processi camerale (e relative mappature), con la valutazione partecipativa e gli indicatori di *benchmarking*, al fine di pervenire ad un modello condiviso, potenzialmente replicabile in altri contesti del Sistema camerale, nel laboratorio che si sarebbe dovuto configurare, anche come passaggio propedeutico alla realizzazione dell'indagine della nostra Camera di commercio, secondo il modello operativo nel frattempo individuato.

La riorganizzazione interna della società Infocamere ha dilatato i tempi di avvio del laboratorio, allo stato non ancora realizzatosi.

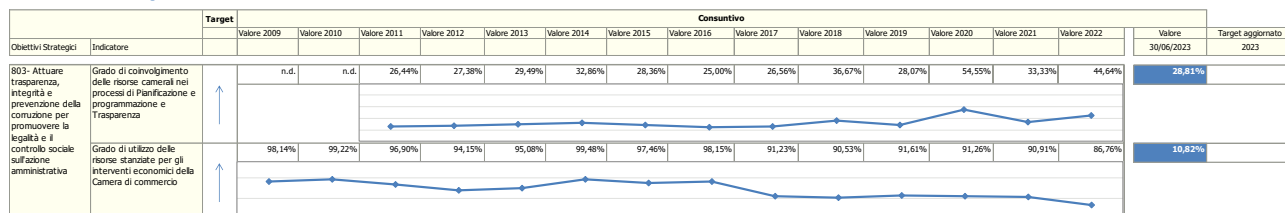
Per tali ragioni nel corso del 2023, è stata avviata una collaborazione con il Centro Studi Guglielmo Tagliacarne S.r.l., la società di riferimento sul tema degli studi e delle ricerche del Sistema camerale italiano, che si avvale dell'Istituto Noto Sondaggi Srl, allo scopo di misurare il livello di soddisfazione



espresso da un campione rappresentativo di imprese territoriali mediante una rilevazione CATI (Computer Assisted Telephone Interview) che ha coinvolto un campione di 547 imprese.

Degli esiti della *customer satisfaction* si terrà conto nella fase di definizione degli obiettivi operativi, in un'ottica di miglioramento della efficacia e della qualità dei servizi, da porre in essere anche in risposta alle esigenze rappresentate dalle imprese.

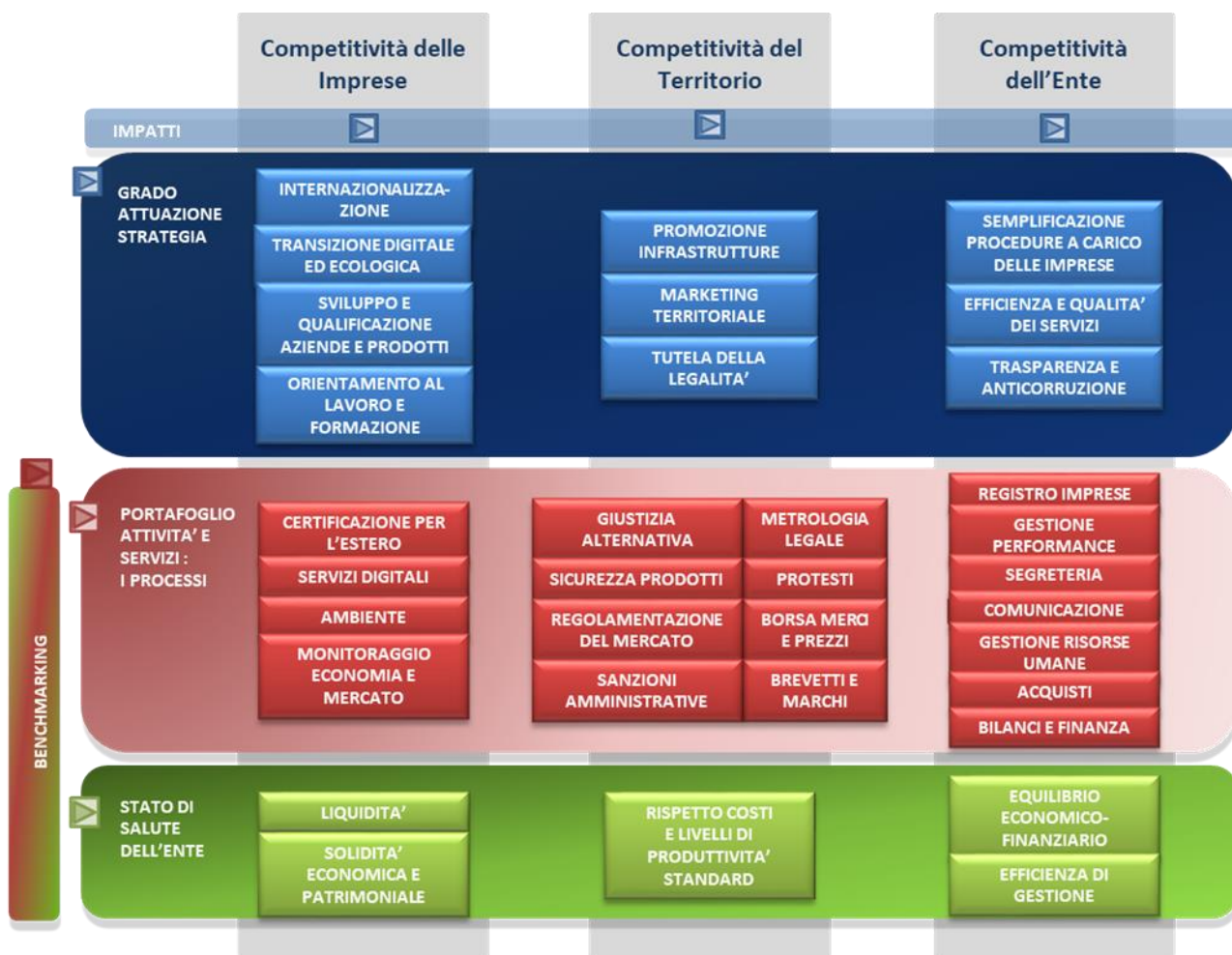
## 803 - Trasparenza e anticorruzione



Si proseguirà nell'attuazione degli adempimenti previsti da:

- L. 190/2012 sull'anticorruzione,
- D.Lgs. 33/2013 sugli obblighi della trasparenza.

In particolare verrà data attuazione alle misure di prevenzione della corruzione e specificatamente verrà 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 nella Mappa dei processi camerali) in termini di efficienza e qualità.

Le risorse da dedicare a ciascun obiettivo strategico verranno definite in sede di approvazione del preventivo 2024.

Anche indicatori e target, qui rappresentati a puro titolo segnaletico, saranno definiti nell'ambito del Piano degli Indicatori dei Risultati Attesi (PIRA) 2024, che verrà licenziato insieme con il Preventivo Economico alla fine del mese di novembre, e del PIAO 2024-2026 la cui approvazione, prevista nel mese di gennaio 2024, 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 2024, 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
<b>Competitività delle imprese</b>	Internazionalizzazione	D1.1 - Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export D1.2 - Servizi certificativi per l'export
	Transizione digitale ed ecologica	D2.1 - Servizi per la digitalizzazione delle imprese (PID) D2.2 - Servizi connessi all'agenda digitale D5.1 - Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile D5.3 - Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale
	Sviluppo d'impresa, Qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.1 - Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa D6.2 - Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
	Orientamento per il lavoro e Formazione	D4.1 - Servizi per l'accesso al mondo del lavoro D4.2 - Orientamento e creazione d'impresa D4.3 - Certificazione competenze
<b>Competitività del territorio</b>	Promozione infrastrutture	D6.1 - Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
	Marketing territoriale	D3.1 - Servizi a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali
	Tutela della legalità	D6.3 - Tutela della legalità e contrasto alla criminalità C2.1 - Tutela della proprietà industriale C2.2 - Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato C2.3 - Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità prodotti C2.4 - Sanzioni amministrative C2.5 - Metrologia legale C2.6 - Registro nazionale dei Protesti C2.7 - Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi C2.8 - Rilevazione prezzi e borse merci
<b>Competitività dell'Ente</b>	Semplificazione	C1.1 - Gestione del Registro imprese, Albi ed elenchi C1.2 - Gestione del SUAP D6.4 - Osservatori economici e rilevazioni statistiche
	Efficienza e qualità servizi	A1.1 - Pianificazione, monitoraggio e controllo Ente A1.3 - Organizzazione camerale A2.1 - Gestione e supporto Organi A2.2 - Promozione e sviluppo dei servizi camerali A2.3 - Protocollo e gestione documentale B1.1 - Gestione del personale B2.1 - Acquisti B2.2 - Patrimonio e servizi di sede B3.1 - Diritto annuale B3.2 - Contabilità e finanza F1.1 - Valorizzazione patrimonio camerale
	Trasparenza e anticorruzione	A1.2 - <i>Compliance</i> normativa A3.1 - Comunicazione

## L'articolazione dei primi livelli della mappa dei processi

Macro Funzione	Macro Processo	Processo
<b>Governo camerale</b>	A1 Performance management, compliance e organizzazione	A1.1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente
		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 Protocollo e gestione documentale
A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	
<b>Processi di supporto</b>	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	
<b>Trasparenza, semplificazione e tutela</b>	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi
		C1.2 Gestione SUAP
	C2 Tutela e regolazione	C2.1 Tutela della proprietà industriale
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
		C2.4 Sanzioni amministrative
		C2.5 Metrologia legale
		C2.6 Registro nazionale dei protesti
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci
C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e organismi di controllo		
<b>Sviluppo della competitività</b>	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export
		D1.2 Servizi certificativi per l'export
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Servizi per la digitalizzazione delle imprese (gestione Punti Impresa Digitale)
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali
	D4 Orientamento al mondo del lavoro e alla nuova imprenditorialità	D4.1 Servizi per l'accesso al mondo del lavoro
		D4.2 Orientamento alla creazione d'impresa
		D4.3 Certificazione competenze
	D5 Ambiente, Energia 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 produzioni		
D6.3 Tutela della legalità e contrasto alla criminalità		
D6.4 Osservatori economici e rilevazioni statistiche		
<b>Maggiorazione D. annuale</b>	E1 Progetti a valere su maggiorazione 20% Diritto Annuale	E1.1 Doppia transizione digitale ed ecologica
		E1.2 Formazione lavoro
		E1.4 Internazionalizzazione
		E1.5 Turismo
<b>Altri servizi camerali</b>	F1 Altri servizi ad imprese e territorio	F1.1 Valorizzazione patrimonio camerale
		F2.1 Altri servizi di assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato
<b>Fuori perimetro</b>	Z1 Extra	Z1.1 Attività fuori perimetro