



CAMERA DI COMMERCIO
MODENA

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2026

Delibera di Consiglio n. 22
30 ottobre 2025

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	16
Il contesto normativo	16
Il sistema di <i>governance</i> integrata	21
IL QUADRO DI RIFERIMENTO INTERNO	29
Politiche in materia di acquisizione e sviluppo delle risorse umane	29
Struttura organizzativa	29
Le infrastrutture e le risorse tecnologiche	31
La sede legale e gli ulteriori immobili	32
La salute finanziaria	33
Analisi strutturali di bilancio.....	35
GLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	45
COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	48
301 - Internazionalizzazione	48
400 – Transizione digitale ed ecologica	49
401 - Sviluppo d'impresa, Qualificazione aziendale e dei prodotti	50
402 - Orientamento al lavoro e formazione	50
COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	51
600 - Promozione infrastrutture	51
601 - Marketing territoriale	52
701 - Tutela della legalità.....	53
COMPETITIVITA' DELL'ENTE	54
801 - Semplificazione	54
802 - Efficienza e qualità dei servizi	55
803 - Trasparenza e anticorruzione	57

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 DL "reclutamento" n. 80/2021, recante «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale 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 per l'informatica nella PA, nel Decreto semplificazione ed innovazione digitale n. 76 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 con il D.L. n. 44/2023, "Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche", con il D.L. n. 75/2023 e il D.L. n. 69/2025, "Disposizioni urgenti in materia di reclutamento e funzionalità delle pubbliche amministrazioni". Tali disposizioni si collocano anch'esse nell'ottica di sviluppare la capacità amministrativa con il rafforzamento ed una maggiore trasparenza dei processi di selezione, formazione, promozione, gestione dei dipendenti pubblici e dell'utilizzo delle risorse pubbliche. Mirano altresì a creare le condizioni per una pubblica amministrazione più moderna e digitalizzata in linea con i principi di semplificazione, sostenibilità e miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese.

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 2026

Il 2026 rappresenta il terzo 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, 2026-2028.

La programmazione degli interventi camerali per il 2026 non può non continuare a tenere conto delle gravi conseguenze degli eventi bellici in Ucraina e nel Medio Oriente e delle connesse potenziali emergenze energetica ed inflattiva.

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 2026

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 2026-2028

Con il PIAO 2026-2028, strumento programmatico triennale aggiornato annualmente, si dà avvio al Ciclo di gestione della *performance* del 2026 (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

In base alle ultime stime di Prometeia, a livello mondiale la crescita del PIL rallenterà nei prossimi due anni, raggiungendo il +2,6% nel 2026. Tuttavia, pare che gli effetti negativi dell'introduzione dei dazi da parte degli Stati Uniti si ripercuotano soprattutto all'interno della loro economia, che vedrà un rallentamento del PIL sia nel 2025 (+1,6%), ma ancor di più nel 2026 (+0,9%).

I valori di crescita dell'area euro sono leggermente inferiori, ma in miglioramento rispetto al 2024, arrivando al +1,2% nel 2025 e al +1,1% nel 2026. All'interno dell'Europa si registra una ripresa della Germania, con un +1,1% nel 2026, rallenta invece la Spagna, mentre l'Europa Centrale mostra la performance migliore raggiungendo il +2,8% nel 2026. L'Italia procede lievemente peggio, raggiungendo la crescita dello 0,8% nel 2026.

L'ultima Nota sull'andamento economico pubblicata da Istat ha confermato che le prospettive per l'economia mondiale restano nel complesso molto incerte e segnali negativi emergono dagli indicatori anticipatori del commercio internazionale.

In Italia, il Pil nel secondo trimestre 2025 ha mostrato una lieve flessione (-0,1% su base congiunturale): a fronte di un calo dell'export e di un accumulo di scorte, i consumi privati sono risultati stabili mentre la dinamica degli investimenti, seppure in rallentamento, è stata positiva.

L'interscambio commerciale italiano tra aprile e giugno, in media, ha evidenziato una decelerazione, guidata dal calo delle esportazioni verso i mercati extra-Ue: al rallentamento dell'export verso gli Stati Uniti si sono associate forti flessioni verso Regno Unito, Cina, Russia e Turchia.

La produzione industriale è cresciuta in luglio su base congiunturale per il secondo mese consecutivo ma è calata la fiducia delle imprese manifatturiere in agosto a fronte di un miglioramento nei servizi.

Il mercato del lavoro continua a mostrarsi solido, con un ulteriore incremento in luglio sia del numero di occupati rispetto al mese precedente (+0,1%, +13mila unità), sia del tasso di occupazione (62,8%, +0,1 punti percentuali). Per posizione professionale, l'occupazione aumenta sia tra i dipendenti permanenti, sia tra quelli a termine mentre cala tra gli autonomi.

L'inflazione al consumo, secondo l'indice armonizzato IPCA, è rimasta stabile in agosto su base tendenziale (+1,7%). Accelera ancora (+3,5%) quella del carrello della spesa (beni alimentari e beni per la cura della casa e della persona).

Il contesto economico provinciale

Nel primo semestre del 2025 l'economia provinciale ha mostrato nel complesso un rallentamento, in massima parte dovuto alla contrazione della produzione manifatturiera. Permane invece una congiuntura favorevole nel terziario con andamenti differenziati nei diversi comparti. In ripresa risultano le costruzioni edili.

Il tessuto imprenditoriale modenese al 30 giugno 2025 confrontato con la stessa data dell'anno precedente presenta andamenti differenziati a seconda del settore. Si registrano, infatti, contrazioni di imprese attive nell'agricoltura, manifattura, commercio e trasporti, una tenuta dell'edilizia e incrementi nei servizi.

Le esportazioni della provincia realizzate nei primi sei mesi dell'anno presentano un calo tendenziale; tuttavia, Modena resta l'ottava provincia esportatrice d'Italia.

ANDAMENTO DEL VALORE AGGIUNTO E SCENARIO DI PREVISIONE

Prometeia ha rivisto al ribasso la variazione del valore aggiunto provinciale nel 2024 (+0,2%), che risulta così l'anno peggiore, si registreranno invece discreti miglioramenti sia nel 2025 (+1,1%) che nel 2026 (+1,0). L'Emilia-Romagna mostra un andamento analogo con una crescita dello 0,8% nel 2025 e dell'1,0% nel 2026.

Nonostante il rallentamento dell'economia americana, la ripresa europea (che assorbe quasi il 60% dell'export modenese) si rifletterà positivamente anche sulle vendite all'estero delle imprese provinciali, che dopo la diminuzione del 2024, registreranno una ripresa sia nel 2025 (+2,6%) che nel 2026 (+0,8%), in questo modo la percentuale di export sul valore aggiunto provinciale risalirà fino al 60,6%. Emerge un risultato peggiore per l'import, che nel 2025 subirà una brusca frenata (-11,9%) per poi risalire nel 2026 (+8,1%).

Dopo la perdita del 2024, l'industria manifatturiera modenese registrerà una ripresa, risalendo dell'1,9% nel 2025 e in misura minore l'anno successivo (+1,3%). Si rileva un andamento più costante per i servizi, che aumenteranno dello 0,7% quest'anno e dell'1,2% nel 2026. Le costruzioni rimandano ancora l'inversione di tendenza accaparrandosi un lieve risultato positivo anche quest'anno (+0,3%) per poi diminuire decisamente nel 2026 (-4,2%). L'agricoltura infine scenderà nel 2025 (-4,7%), per poi incrementare di nuovo l'anno prossimo (+4,1%).

Gli occupati sono previsti in aumento sia nel 2025 (+1,2%), che nel 2026 (+0,8%), ma a causa di un incremento delle persone attive nel mondo del lavoro crescerà il tasso di disoccupazione nel 2026 (+4,4%).

Il reddito disponibile mostra, infine, un trend favorevole, crescendo del 3,9% nel 2025 e in maniera minore nel 2026 (+3,0%). Più moderata invece è la crescita dei consumi, che si fermerà al +0,9% nel 2025 e al +0,8% nel 2026.

LA CONGIUNTURA DEI SETTORI ECONOMICI PROVINCIALI

I dati congiunturali del primo semestre 2025 relativi alla provincia di Modena mostrano una ripresa del settore costruzioni e una ulteriore contrazione nella manifattura; il settore commercio e servizi nella media presenta una crescita, seppur con andamenti differenziati nei diversi comparti.

Queste le prime indicazioni provenienti dall'indagine congiunturale sull'economia modenese, realizzata dal Centro Studi e Statistica della Camera di commercio in collaborazione con le associazioni imprenditoriali Confindustria Emilia, CNA Modena, Legacoop Estense, Ascom Confcommercio e FAM Modena.

Industria manifatturiera

La produzione in quantità dell'industria manifatturiera modenese segna il quarto semestre consecutivo di decrescita: nel periodo gennaio-giugno 2025 si è registrata infatti una variazione del -6,3% rispetto allo stesso periodo del 2024. Anche il fatturato presenta un calo tendenziale, seppur più contenuto: -1,8% derivante da una flessione delle vendite all'estero (-4,1%) non compensata

dall'incremento del mercato interno (+2,5%). La quota percentuale di fatturato realizzata all'estero è stimata sul 45,3%.

L'andamento della raccolta ordinativi non lascia presagire inversioni di tendenza almeno nel breve periodo: si registrano, infatti, flessioni del -3% per gli ordini interni e del -5,1% per quelli esteri.

La prosecuzione del trend negativo del settore incide sui livelli occupazionali, che presentano un decremento del -1,1% nel corso dei primi sei mesi dell'anno.

Nelle prospettive a breve formulate dagli intervistati si nota una netta prevalenza di coloro che prevedono stabilità di produzione (56%), mentre sono quasi equamente suddivise le risposte che indicano un incremento (21%) o un calo produttivo (23%).

In crescita risulta la quota degli intervistati che ritengono di effettuare nuovi investimenti (18%).

Circa l'occupazione, per il 71% del campione l'organico resterà invariato, mentre sale al 16% la quota di imprese che dovranno ridurre il personale.

Uno sguardo alle differenti specializzazioni del manifatturiero evidenzia contrazioni tendenziali di produzione per le imprese che producono abbigliamento (-6,1%), maglieria (-3,9%) e metalmeccanica, con cali del -5,4% per la produzione di metalli, -5,1% per le macchine e apparecchi meccanici, -2,3% per le apparecchiature elettriche e elettroniche.

Rallenta la dinamica del settore biomedicale (+0,8%) dopo due semestri di crescita consistente.

Pressoché stabile resta la produzione del settore alimentare (-0,2%). Torna in positivo, invece, la produzione di ceramica (+3,3%), trainata dalla ripresa del settore edile.

Costruzioni edili

L'edilizia, come detto, mostra in questo primo semestre un rilancio produttivo (+1,3%) dopo una seconda metà del 2024 in contrazione. Anche il fatturato e gli ordinativi tornano a crescere, rispettivamente del +3% e del +1,9% sempre rispetto allo stesso semestre dello scorso anno. Le previsioni formulate dagli intervistati sono ottimistiche indicando un aumento sia della produzione sia del fatturato, mentre occupazione e investimenti si prospettano stazionari.

Terziario

In provincia di Modena il settore terziario continua a mostrare una congiuntura complessivamente favorevole caratterizzata da un incremento del fatturato pari al +2,8% che, tuttavia, è la risultante di andamenti contrapposti dei diversi settori.

Nel commercio, ad esempio, crescono le vendite del dettaglio (+3,1%) mentre stagnante resta l'ingrosso (-0,5%), così come il comparto alloggio e ristorazione (-0,4%). Buona la performance dei servizi alle imprese, che vedono un incremento di fatturato del +9,4%, mentre quelli dedicati alle persone presentano una contrazione del -5,8%.

Circa le aspettative a breve delle imprese del terziario, prevalgono le risposte orientate alla stabilità del fatturato (57%); il 22% degli intervistati prevede invece un aumento e il restante 21% una diminuzione delle vendite.

IL SALDO E LA MOVIMENTAZIONE DEL REGISTRO IMPRESE

Risulta in attivo il saldo tra le imprese iscritte alla Camera di commercio di Modena nel secondo trimestre del 2025 e quelle cessate non d'ufficio: le nuove iscrizioni sono infatti 1.091 e le cessazioni non d'ufficio 645, portando ad un saldo positivo di 446 imprese. Il corrispondente tasso di sviluppo è pari a 0,64%, maggiore sia del dato regionale (0,47%), che di quello nazionale (0,56%).

Il quadro appare tuttavia più complesso, infatti l'attività amministrativa di cancellazione d'ufficio delle imprese non più operanti da parte del Registro delle Imprese, conduce ad una diminuzione complessiva delle imprese registrate nel trimestre, che passano da 69.757 a fine marzo a 69.635 al 30 giugno, con un lieve calo congiunturale dello 0,2%.

Confrontando l'intero semestre con lo stesso periodo dell'anno precedente, si nota una leggera diminuzione delle nuove iscrizioni, che passano da 2.581 a 2.566 (-0,6%), mentre più sensibile è la discesa delle imprese cessate non d'ufficio (-7,8%). In totale le imprese registrate scendono dello 0,2% rispetto a giugno 2024, risultato più favorevole sia rispetto al dato regionale (-0,8%), che a quello nazionale (-0,6%).

Sono invece stabili rispetto giugno 2024 le imprese attive, cioè quelle che hanno effettivamente dichiarato l'inizio della propria attività, risultando pari a 63.163 a fine giugno 2025; l'esame della forma giuridica mostra una ridotta propensione al rischio per gli imprenditori modenesi, risultano infatti in crescita solamente le società di capitali (+2,7%), unica forma societaria con un trend positivo negli ultimi anni, mentre calano le imprese individuali (-0,6%), le società di persone (-2,9%) e, in misura maggiore, le "altre forme giuridiche" (-5,4%).

L'analisi dei macrosettori evidenzia un calo netto dell'industria manifatturiera (-2,1%), seguita dall'agricoltura (-1,3%), mentre continuano a crescere le imprese nelle costruzioni (+0,6%) e nei servizi (+0,5%).

Appaiono particolarmente in difficoltà i singoli settori dell'industria manifatturiera, con un andamento positivo solamente per la "riparazione e manutenzione" (+4,0%) e la "fabbricazione di carta e prodotti di carta" (+1,4%). Tutti gli altri comparti mostrano diminuzioni di imprese attive, in particolare la "fabbricazione di mezzi di trasporto" (-8,2%), la "fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche" (-5,5%) e la "fabbricazione di mobili" (-4,7%). Si registrano inoltre andamenti negativi negli altri settori tipici della provincia come il "tessile abbigliamento" (-4,5%), la ceramica (-4,2%), la metalmeccanica (-1,9%) e l'industria alimentare (-1,2%).

Emerge un andamento nettamente migliore per le imprese dei servizi, dove sono in calo solamente le imprese del commercio (-1,5%) e del trasporto e magazzinaggio (-1,4%).

Tutti gli altri comparti mostrano una crescita di imprese, in particolare le "attività finanziarie e assicurative" (+6,1%), l'istruzione e le "attività artistiche e di divertimento" (entrambe +4,8%) e il "noleggio e servizi di supporto alle imprese" (+2,5%).

LE IMPRESE FEMMINILI

Aumentano leggermente le imprese femminili nel secondo trimestre del 2025: arrivano infatti a 13.688 imprese attive, con una crescita dello 0,3% rispetto a marzo, pari a 37 imprese in più.

Rimane leggermente negativo, tuttavia, il confronto con l'anno precedente; infatti, le imprese attive capitanate da donne scendono dello 0,2%, pari a 21 imprese in meno. Resta pertanto stabile la quota delle imprese femminili sul totale imprese (21,7%), superiore al dato regionale (21,4%). Gli addetti impiegati dalle imprese femminili sono pari a 40.473, in crescita dello 0,2%, con una media di 3 addetti per impresa, tale dato risulta però inferiore agli addetti medi impiegati dal totale imprese modenesi, pari a 4,9.

Il settore prediletto dalle imprenditrici donne sono i servizi alle imprese, che raggiungono più di un quarto delle imprese femminili totali e sono in sensibile crescita (+3,6%), il secondo settore per numerosità è il commercio, che tuttavia risulta in calo da diversi periodi e anche in questo trimestre perde il -2,2% tendenziale. Vanno meglio invece i servizi alle persone (+1,6%) e l'alloggio e ristorazione (+2,0%) anch'essi ben rappresentati nell'universo imprenditoriale femminile. Si registra infine un andamento peggiore per le costruzioni (-4,2%), settore piuttosto sottorappresentato tra le donne, perdono inoltre imprese anche l'industria manifatturiera (-3,9%) e l'agricoltura (-2,9%).

Tra i comparti dell'industria manifatturiera, si trova in difficoltà il settore con più imprese femminili: il tessile-abbigliamento, che con una perdita del -5,9% vede ridimensionare la sua quota sul totale manifatturiero al 46,4%. In calo anche la "fabbricazione di prodotti in metallo" (-4,8%), mentre recupera imprese attive l'alimentare (+4,5%) arrivando al 12,6% del totale. Crescono sensibilmente infine le imprese di riparazione e manutenzione, che guadagnano il 9,6%, ma mantengono una quota piuttosto bassa sul totale (3,9%).

Le imprese capitanate da donne preferiscono l'impresa individuale come forma giuridica: con 8.509 imprese sono il 62,2% del totale; tuttavia, risultano sempre in crescita le società di capitali (+1,6%) che in questo modo diventano quasi un quarto delle imprese femminili; salgono anche le "altre forme societarie" (+1,1%), mentre sono in calo le società di persone (-2,5%).

LE IMPRESE A CONDUZIONE GIOVANILE

Appare ottimo l'andamento delle imprese giovanili, cioè quelle in cui la maggioranza dei soci ha meno di 35 anni, nel secondo trimestre del 2025, passano infatti da 4.683 a fine marzo a 4.891 a giugno, con una crescita del 4,4%, pari a 208 imprese in più. Sono in diminuzione, tuttavia, gli addetti impiegati: ammontano a 9.389 e sono in calo dello 0,8%, con una media di 1,9 addetti per impresa.

Risulta buono anche il confronto annuale, che mostra un incremento dell'1,5% rispetto a giugno del 2024, aumenta inoltre la quota delle imprese giovanili sul totale imprese modenesi arrivando al 7,7%, seconda in regione per tasso di imprese giovanili dopo Reggio Emilia (7,8%), mentre la media regionale rimane al 7,2%.

La distribuzione per settore di attività delle imprese attive è abbastanza differente dal totale imprese modenesi, si concentrano maggiormente in tre attività: più di un quarto di esse opera nei servizi alle imprese (26,9%), in ulteriore crescita del 3,1%; segue il commercio (20,4%), che però mostra un calo dell'1,8%. Infine, quasi un quinto del totale è rappresentato dalle costruzioni, di nuovo in aumento (+4,2%). Altri settori che mostrano un incremento di imprese attive sono i servizi alle persone (+5,5%) e l'alloggio e ristorazione (+1,5%). Anche questo trimestre sono in difficoltà le imprese manifatturiere, che perdono 21 imprese, pari a -5,2% e l'agricoltura (-1,9%). Le quote di questi due settori nelle imprese under 35 risultano molto inferiori alle quote del totale imprese modenesi.

Sono molto concentrate all'interno di alcuni settori le imprese giovanili che operano nell'industria manifatturiera: quasi un terzo di esse si occupa di metalmeccanica (31,9%), seguita dalla "riparazione e manutenzione" (21,9%), dal tessile-abbigliamento (15,3%) e dal settore alimentare (10,0%); solamente la "riparazione e manutenzione" registra imprese in aumento (+2,5%), mentre tutti e tre gli altri settori presentano cali sensibili di imprese, soprattutto il tessile abbigliamento (-9,4%), seguito dalla fabbricazione di prodotti in metallo (-7,3%) e dall'alimentare (-5,4%).

Le imprese giovanili sono ancor più orientate verso l'impresa individuale rispetto alle imprese femminili; infatti, tre quarti di esse prediligono questa forma giuridica che risulta in crescita del 3,6%. Il 20,3% di esse sceglie la società di capitale che, diversamente dal trend delle imprese totali, mostra un calo apprezzabile perdendo il 3,7%. Residuali le altre forme giuridiche, con solamente il 4,0% che opera come società di persone (-6,2%) e lo 0,5% come "altre forme giuridiche" (-21,2%).

LE IMPRESE GUIDATE DA STRANIERI

Aumentano le imprese attive gestite da stranieri nel secondo trimestre del 2025, guadagnano infatti 33 imprese rispetto a marzo (+0,4%), ma la crescita maggiore si riscontra rispetto a giugno del 2024: grazie a 437 imprese in più si registra una variazione percentuale del +4,9%.

Grazie a questo andamento migliora la quota di imprese gestite da stranieri sul totale imprese modenesi, arrivando al 15,0%, più alta della media regionale (14,5%). All'interno della regione Ferrara mostra il valore più basso (11,7%), mentre Reggio Emilia quello maggiore (17,3%).

Le imprese capitate da stranieri sono molto concentrate in alcuni settori merceologici: più di un terzo di esse opera infatti nelle costruzioni (34,2%), in ulteriore crescita rispetto al 2024 (+6,8%), quasi un quinto predilige il commercio (18,5%), anch'esso in crescita (+1,5%). Molto quotate risultano inoltre l'industria manifatturiera (14,8% del totale, +2,1%) e i servizi alle imprese (14,2% del totale, +6,5%). Gli aumenti più sensibili di imprese attive si rilevano però nei servizi alle persone (+9,3%) e in agricoltura (+7,5%). Buono anche l'andamento dell'alloggio e ristorazione (+2,9%) che porta la quota di imprese straniere al 9,3% del totale.

Anche all'interno dell'industria manifatturiera gli stranieri prediligono maggiormente tre settori: il tessile abbigliamento arriva quasi alla metà del totale manifatturiero (44,7%), ma risulta in discreto calo (-3,1%). Cresce invece la fabbricazione di prodotti in metallo, che, grazie ad un aumento del 7,9%, raggiunge un quarto delle industrie manifatturiere, risultato ancor più positivo per la "riparazione e manutenzione" (+10,3%) la cui quota diviene il 10,8% del totale.

Preponderante è la scelta dell'impresa individuale come forma giuridica (71,1%) in crescita del 4,0%. Si registra inoltre un aumento deciso per le società di capitali (+10,2%), che in questo modo raggiungono quasi un quarto dell'imprenditoria straniera; rimangono invece molto al disotto della media modenese le società di persone, la cui quota rimane al 4,9%, in calo dello 0,2%. Segnano infine una discesa significativa le "altre forme societarie" che diminuiscono del 29,4% arrivando appena allo 0,6% del totale. In questo caso la diminuzione più consistente è dovuta alle cooperative.

Esaminando la serie storica del numero delle imprese attive gestite da italiani e da stranieri emerge che le prime sono costantemente in calo, perdendo il 10,2% di imprese dal 2015 ad oggi, mentre le imprese gestite da stranieri crescono del 36,5%.

I cinesi risultano avere il numero maggiore di cariche all'interno delle imprese modenesi (1.659 pari al 13,7% del totale stranieri), seguiti dai marocchini, dagli albanesi, dai rumeni e dai tunisini.

L'INTERSCAMBIO COMMERCIALE CON L'ESTERO

Sono in leggera crescita le esportazioni modenesi nel secondo trimestre del 2025: con un ammontare totale di 4.683 milioni di euro guadagnano l'1,4% rispetto a marzo, pari a 64 milioni in più. Risulta tuttavia negativo l'andamento tendenziale, mostrando un calo del 3,6% rispetto al secondo trimestre del 2024.

Anche l'intero semestre appare in calo rispetto al 2024: raggiunge un ammontare di 9.303 milioni di euro, perdendo l'1,3%, pari a 123 milioni di euro; tale risultato è lievemente migliore rispetto al dato regionale (-1,4%), che risente della diminuzione di ben sei province su nove. Risulta positivo, invece, il totale Italia che guadagna il 2,1% tendenziale.

Le prime dieci province per export vedono Modena stabile in ottava posizione, Milano risulta sempre al primo posto (+3,7%), mentre Firenze ha raggiunto il secondo posto grazie ad un incremento del 38,8%, altrettanto sensibile è la crescita di Roma (+21,9%). Tali risultati sono dovuti all'incremento di export di articoli farmaceutici.

Tornando alla provincia di Modena, è molto differente l'andamento dei diversi settori economici, la metà di essi ha un trend positivo, come l'agroalimentare (+10,4%), i mezzi di trasporto (+5,6%) e la ceramica (+12,5%). Sensibile invece la diminuzione del biomedicale (-18,7%), prosegue la discesa del tessile abbigliamento (-15,4%) e perdono terreno anche le "macchine e apparecchi meccanici" (-10,8%). In questo modo cresce il distacco dei mezzi di trasporto rispetto agli altri settori, fino a rappresentare più di un terzo dell'export totale, mentre il tessile abbigliamento è divenuto il settore con la quota più bassa (2,2%).

Tra le aree economiche, riprende la crescita dell'Unione Europea, verso cui sono dirette quasi la metà delle vendite estere modenesi: crescono sia i 14 paesi storici dell'Unione (+3,8%), sia i 13 paesi che si sono unificati per ultimi (+4,1%). Vi sono altre zone geografiche in crescita, tuttavia hanno un peso minore per le vendite all'estero della provincia: il "Canada e Groenlandia" sale dell'11,1%, il Medio Oriente del 2,1% e l'America Centro Sud è quasi stabile (+0,2%). Il resto del mondo mostra diminuzioni anche sensibili, come l'Africa del Nord (-17,6%), l'Oceania (-12,0%) e l'Africa Centro Sud (-8,6%). Perdono quota anche gli "altri paesi europei non appartenenti alla UE" (-7,5%) soprattutto a causa del calo del Regno Unito, e l'Asia (-5,9%), dovuto al crollo dell'export verso la Cina.

La classifica dei primi dieci paesi per export mostra gli stessi stati del trimestre precedente, tuttavia vi sono andamenti molto differenti: il Giappone registra una crescita poderosa (+22,4%), così come la Spagna (+19,6%), inoltre continua la ripresa dell'export verso Germania e Francia. Il Belgio evidenzia un brusco calo (-8,4%), così come il Regno Unito (-8,3%) e la Cina, ormai uscita dalla classifica, perde il 31,2%. Infine, si palesano i primi effetti dei dazi americani, con una diminuzione del 5,9% dell'export verso gli Stati Uniti.

L'OCCUPAZIONE E IL MERCATO DEL LAVORO

In base ai dati Istat delle Forze di Lavoro, calano gli occupati in provincia di Modena nel 2024 (ultimo dato disponibile); si attestano infatti a 321 mila i lavoratori con un calo dell'1,2% rispetto al 2023, pari a 4.000 unità in meno. Il trend è peggiore sia del dato regionale (-0,5%) che della media italiana (+1,5%).

È diverso l'andamento a seconda della posizione lavorativa: mentre aumentano i lavoratori dipendenti (+3,7%), sono in sensibile diminuzione i lavoratori autonomi (-17,4%), corrispondenti a 13.000 posti di lavoro in meno, questo calo porta la loro quota al 19,5%. Prosegue la diminuzione

dell'occupazione femminile, che scende del 3,0%, mentre quella maschile rimane pressoché costante (+0,3%); nonostante questo andamento, la provincia presenta un tasso di occupazione femminile molto elevato (62,3%), leggermente inferiore a quello regionale (63,2%), ma molto distante dalla media italiana (53,3%).

L'agricoltura presenta una crescita sensibile degli occupati, seguita dal "commercio, alberghi e ristoranti" (+13,9%), gli altri settori sono nettamente in calo, come le costruzioni che perdono il 19,1% di posti di lavoro, riducendo la propria quota al 4,3% del totale. Risultano in calo anche gli altri servizi (-7,6%), mentre per l'industria la diminuzione è più contenuta (-1,2%).

Con queste dinamiche cambiano leggermente le quote di occupati per settore: l'industria rappresenta il settore più corposo (37,8% del totale), seguita dagli "altri servizi" (36,0%). A distanza si trovano il "commercio, alberghi e ristoranti" (19,5%), seguito dalle costruzioni (4,3%) e dall'agricoltura (2,4%).

Modena si conferma pertanto un polo altamente industrializzato rispetto al resto d'Italia, ad esempio nella regione Emilia-Romagna le quote di addetti impiegati nell'industria manifatturiera scendono al 27,1%, nel totale Italia al 20,2%, dove preponderante è la presenza degli "altri servizi".

Le forze di lavoro, cioè coloro che cercano di entrare nel mondo del lavoro ricercando attivamente un'occupazione, sono in calo di 8.000 persone nel 2024 (-2,3%), pertanto anche se il numero degli occupati è in diminuzione, scendono del 22,2% le persone in cerca di occupazione; in questo modo il tasso di disoccupazione diminuisce arrivando al 4,4%, come il dato regionale. A causa di questo scoraggiamento nel ricercare un lavoro, crescono del 4,2% le persone inattive, portando il tasso di inattività dal 25,5% al 27,6%.

Aumenta infine la disoccupazione giovanile per i ragazzi dai 15 ai 24 anni, che passa dal 14,2% al 15,7%, il dato peggiore della regione, tale fenomeno è concentrato soprattutto fra le ragazze: tra di esse più di una su quattro risulta disoccupata, mentre per i coetanei maschi il tasso di disoccupazione rimane al 6,8%.

Tutte le variazioni tendenziali citate si riferiscono, per ogni indicatore, al confronto tra la media annuale del periodo "gennaio 2024/dicembre 2024" e quella del periodo "gennaio 2023/dicembre 2023".

In base ai dati del sistema informativo Excelsior, promosso da Unioncamere e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nel mese di settembre 2025 in provincia di Modena si prospetta una ripresa dell'occupazione con una previsione di 8.060 assunzioni, praticamente il doppio di quelle indicate ad agosto, ma con una flessione del -2,5% rispetto al mese di settembre 2024. La quota di imprese disposte ad assumere sale al 19%. A settembre scendono leggermente anche le quote delle assunzioni di giovani con meno di 30 anni (33,8%) e di personale immigrato (22%).

Nel mese di settembre il contratto a tempo determinato rappresenta più della metà del totale delle assunzioni anche se la quota è in lieve flessione (54%); sale invece la quota dei contratti a tempo indeterminato (17%).

Resta molto elevata, seppur in lieve calo, la difficoltà di reperimento delle figure professionali da parte delle imprese, presente nel 47,5% delle ricerche di personale, seppur con notevoli differenze a seconda della qualifica professionale.

Le previsioni delle imprese modenesi sul trimestre settembre-novembre 2025 indicano 20.470 nuovi assunti, evidenziando una contrazione del -2,1% rispetto allo stesso periodo del 2024.

IMPRESE E SISTEMA CREDITIZIO

Dall'indagine congiunturale di Unioncamere Emilia-Romagna risultano pressoché stabili i rapporti tra le imprese modenesi e il sistema creditizio: il 93% delle imprese manifatturiere riesce ad adempiere ai suoi impegni con le banche, percentuale che sale al 97% nel commercio.

In particolare, il fabbisogno di credito è aumentato solamente nel 17% delle imprese industriali, per un decimo di esse è diminuito ed è rimasto stabile nel 72% dei casi. Grazie a questa tendenza, sono appena più di un terzo le imprese che hanno fatto richiesta di crediti garantiti dallo Stato, e alla maggior parte di esse il credito è stato concesso in toto. Quasi la metà non ha fatto richiesta poiché non necessaria.

Nel commercio è maggiore la quota di imprese che dichiara il fabbisogno di credito in crescita (28%), mentre per i due terzi di esse la necessità di credito rimane stabile, nonostante ciò, risulta molto maggiore rispetto all'industria la quota di imprese che non ha fatto richiesta di crediti garantiti dallo Stato poiché non era ritenuta necessaria, arrivando al 68%. Solamente il 10% ha sfruttato questa opportunità e la maggior parte delle richieste è ancora in valutazione.

Esaminando i vari aspetti del rapporto creditizio, si percepiscono alcuni miglioramenti dichiarati dalle imprese, soprattutto riguardo i tassi applicati ai finanziamenti, che sono in diminuzione da diverso tempo a livello europeo; tuttavia, vi sono altri aspetti meno graditi alle aziende.

L'industria pare che abbia buoni rapporti con il sistema creditizio, risultano infatti adeguati per più del 70% delle imprese la tipologia di strumenti di credito offerti (79%), la quantità di credito disponibile (78%) e i tempi di accettazione delle richieste (72%). Si rilevano invece valori inferiori per le garanzie richieste (59%), in calo rispetto all'anno precedente, simile il gradimento per il tasso applicato e il costo complessivo del finanziamento, entrambi positivi per il 58% delle imprese e in miglioramento rispetto al 2024.

Per ciò che riguarda il commercio, risulta adeguata la quantità di credito disponibile per il 75% delle imprese, buona anche la quota di chi ritiene adatta la tipologia di strumenti offerta dalle banche (59%) e proporzionato il tasso applicato (58%), vi è qualche difficoltà per ciò che riguarda i tempi di accettazione (51%) e per la quantità di garanzie richieste (52%), mentre è ritenuto eccessivo il costo complessivo del credito per il 62% del totale. Da notare che nella rilevazione del 2024 la tipologia degli strumenti offerti e i tempi di accettazione delle richieste erano positivi per più del 70% degli intervistati, mentre il tasso applicato era adeguato solamente in minima parte (37%).

Rimangono tuttavia alcune criticità nei rapporti tra imprese e sistema creditizio, come l'aumento di costi e commissioni, rilevante per il 34% delle imprese manifatturiere e per il 43% di quelle del commercio; si abbassa al 20% la quota delle imprese che ritengono eccessivi i tassi per l'industria e rimane costante al 7% nel commercio. L'industria inoltre lamenta una riduzione della quantità di credito per il 15%, mentre il commercio presenta criticità per "altri motivi" (15%). Scende infine al 45% la soglia delle aziende dell'industria che non segnalano alcuna criticità, con valori ancor più bassi per il commercio (38%).

LE START-UP INNOVATIVE

Sono considerate startup innovative le imprese costituite da meno di cinque anni, con fatturato inferiore a cinque milioni di euro e con determinati indicatori relativi all'innovazione tecnologica. Al 30 giugno sono 12.342 a livello nazionale, concentrate soprattutto in Lombardia. I settori in cui operano sono soprattutto i servizi alle imprese (79,9%), in particolare nella produzione di software, seguiti dalle attività manifatturiere (12,5%). A livello geografico l'Emilia-Romagna è la quarta regione italiana per numerosità, con 908 startup innovative, pari al 7,4% del totale nazionale.

La provincia di Modena possiede 144 startup innovative al 30 giugno 2025, in aumento del 2,1% rispetto all'anno precedente pari all'1,2% del totale nazionale e al 15,9% del totale regionale.

In provincia di Modena la quota maggiore di startup innovative si occupa di servizi innovativi (77,1%), con la concentrazione maggiore nei comparti della produzione di software (44,4%) e nei "servizi avanzati alle imprese" (32,6%).

Vi è tuttavia anche una quota discreta di start-up innovative nell'industria (12,5%), uguale al totale Italia, di queste l'8,3% opera nel settore metalmeccanico.

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, ancor di più oggi, dove l'avvento dell'intelligenza artificiale potrebbe rivoluzionare il mondo economico e la vita quotidiana dei cittadini.

L'Emilia-Romagna, oltre ad essere una delle regioni italiane più industrializzate, ha acquisito ottime competenze in ambito digitale diventando la "Valley dei Big Data" grazie ad infrastrutture, competenze e potenza di calcolo molto avanzate (si pensi al calcolatore Leonardo installato a Bologna). La regione vanta una notevole spesa in ricerca e sviluppo, posizionandosi ai primi posti a livello nazionale nel settore.

L'indice DESIER (Digital Economy and Society Index Emilia-Romagna) della regione è pari a 31,41, quello della provincia di Modena è leggermente superiore, arrivando al 32,39. All'interno della provincia, tuttavia, esistono divergenze importanti tra i vari comuni: il solo comune di Modena raggiunge il punteggio più elevato (47,27), mentre il dato provinciale complessivo è influenzato dalle zone montane, in cui tale indice è spesso inferiore a 30.

Le imprese ICT sono numerose in Emilia-Romagna, e operano in particolare nei servizi di software e consulenza. Da un punto di vista geografico sono molto concentrate, infatti un'impresa su due si trova nelle province di Bologna, Modena e Reggio Emilia. In particolare, la provincia di Modena è seconda dopo Bologna per numero di imprese ICT.

Le aziende locali sono impegnate in progetti di ricerca e sviluppo per l'automazione industriale, la simulazione digitale e la mobilità sostenibile. Un ruolo importante viene svolto dal Tecnopolo di Modena, centro di eccellenza nel campo dell'Intelligenza Artificiale, specializzato in Deep Learning e Visione Computazionale.

Il mercato digitale in Emilia-Romagna è molto importante e il fatturato viene realizzato soprattutto nei servizi ICT, nei contenuti della pubblicità digitale e nel "software e altre soluzioni per l'ICT". Il

segmento dispositivi e sistemi ha subito una contrazione negli anni passati per problemi di fornitura delle componenti informatiche.

Circa la metà del mercato digitale regionale è sostenuto dalle aziende e dalla Pubblica Amministrazione, il restante è rivolto ai consumatori. Bologna risulta il leader regionale, mentre Modena si posiziona al secondo posto.

Nonostante la notevole innovazione digitale, l'utilizzo di tali tecnologie in Emilia-Romagna non è sufficientemente pervasivo: ad esempio le imprese attive nel commercio elettronico sono circa un quinto del totale, quota molto inferiore ad alcune regioni pilota, come la Sardegna, il Trentino-Alto Adige e la Valle d'Aosta dove si arriva quasi ad un terzo del totale imprese attive.

LE INFRASTRUTTURE

Dal Quadro Economico e Infrastrutturale di Unioncamere Emilia-Romagna, pubblicato ad aprile 2025, si ricavano i dati delle infrastrutture regionali al 2024.

La struttura portante della rete infrastrutturale regionale si basa su:

- 11.471 chilometri di rete stradale, di cui il 7% sono autostrade e il 18% strade di rilevanza nazionale
- 1.319 chilometri di rete ferroviaria a carattere nazionale pari al 7,8% del totale Italia, di cui il 93,6% elettrificata e il 61,0% a doppio binario
- 360 chilometri di rete ferroviaria a carattere regionale
- 476 chilometri di idrovia
- 4 aeroporti
- 1 porto
- 2 interporti
- 5 centri intermodali

Secondo gli ultimi dati disponibili, la Regione Emilia-Romagna si pone inoltre ai primi posti a livello nazionale per diversi indicatori riguardanti le infrastrutture e all'interno di essa Modena ottiene buoni risultati.

Ad esempio, per quanto riguarda le infrastrutture di trasporto e logistica, la regione è al terzo posto in Italia dopo Veneto e Friuli-Venezia-Giulia con KPI sintetico pari a 121,6 (fatto 100 la media italiana). Il dato di Modena è pari a 116,7, terza in regione. Nei singoli ambiti, Modena ottiene buoni risultati nelle ferrovie (128,2 terza in regione), nella logistica (169,1) e nella rete stradale (109,4), mentre, per ovvi motivi, lo *score* diviene minore della media nazionale per gli aeroporti (92,6) e per i porti (21,3).

Recentemente è stato inoltre presentato l'aggiornamento del Libro Bianco delle opere indifferibili per il sistema economico dell'Emilia-Romagna a cura della Regione Emilia-Romagna e di Unioncamere regionale. Tale pubblicazione mira a creare uno strumento di lavoro condiviso per il confronto fra istituzioni, operatori e rappresentanti economici.

Nell'ultima annualità è stato effettuato il monitoraggio dell'avanzamento delle opere prioritarie individuate in precedenza che mirano sostanzialmente a fluidificare il traffico stradale sia in direzione Nord-Sud, che in quella Est-Ovest.

Infatti, oltre che per i traffici legati all'import-export delle imprese emiliano romagnole, la regione si presenta come posizione di snodo anche per l'attraversamento di merci e persone che hanno meta finale altri luoghi. Tutto ciò crea problemi di logistica ed un rallentamento delle attività di trasporto.

Per ciò che riguarda direttamente la provincia di Modena, sono partiti gli espropri per la realizzazione della bretella Campogalliano – Sassuolo e se ne prevede il termine oltre il 2028; la realizzazione dell'autostrada Cispadana è invece ancora in fase di progettazione con fine lavori prevista oltre il 2027.

Infine, si sta ridefinendo il progetto per il potenziamento del nodo di Bologna. Tale progetto non è direttamente nella provincia modenese, tuttavia è di rilevante importanza per il traffico provinciale poiché a Bologna vi sono diverse criticità per tutte le merci e le persone che vi transitano, incluso il raggiungimento dell'aeroporto.

Proprio l'aeroporto è di cruciale importanza per la regione: nel 2024 vi hanno transitato 10,8 milioni di passeggeri, in crescita dell'8,1%, rappresenta il settimo scalo in Italia per numero di passeggeri e il quarto per volume di merci movimentate. Nel 2024 è aumentato infatti sia il traffico di linea (+9,0%), sia quello low cost (+7,8%), che continua a rappresentare la maggioranza dei voli. La prima compagnia risulta infatti Ryanair, con il 53,8% del traffico totale, ma lo scalo ospita altre 52 compagnie aeree con la possibilità di raggiungere 118 destinazioni. Per rimanere sempre all'altezza di tali standard, la società Aeroporto Marconi Spa ha iniziato un piano di investimenti di 216 milioni di euro in diverse aree:

- Sviluppo infrastrutturale, anche per accogliere aeromobili più grandi
- Sostenibilità
- Innovazione tecnologica e di processo

IL TURISMO

Risulta positivo il bilancio del turismo in provincia di Modena nei primi quattro mesi del 2025: aumentano infatti dell'8,4% le presenze turistiche in provincia rispetto all'anno precedente arrivando ad un totale di 269.480. Crescono in misura minore i pernottamenti (+6,6%), pari a 601.243, con un numero medio di notti pari a 2,2. La performance è seconda solamente alla provincia di Bologna (+8,7%) e si colloca al di sopra della media regionale (+2,2%).

Modena si conferma il comune maggiormente visitato, con il 42,9% degli arrivi totali ed in crescita del 10,2%; seguono a distanza Maranello che rappresenta l'8,2% del totale ed è in crescita del 4,8%, e Formigine (6,2% del totale, in diminuzione del 4,9%).

I comuni dell'Appennino hanno registrato i maggiori incrementi di turisti rispetto ai primi quattro mesi del 2024, con incrementi che vanno dal 21 al 66%, probabilmente grazie alla favorevole stagione sciistica.

Il maggior afflusso di turisti proviene dall'Italia (72,6%), in particolare da Lombardia, Emilia-Romagna e Toscana; segue l'Unione Europea, con il 16,6% del totale ed in crescita del 7,9%. Al suo interno il paese principale di provenienza è la Germania. Gli "altri paesi extraeuropei" rappresentano il 7,4% del totale e tra essi il maggior afflusso si registra dagli Stati Uniti (+5,3%). Gli "altri paesi europei non appartenenti alla UE" risultano il 3,4% e sono leggermente in calo (-1,4%); al loro interno la Svizzera è il paese da cui proviene il maggior numero di turisti.

Il 76,2% dei visitatori alloggia nelle strutture alberghiere, soprattutto a 4 e 5 stelle, che registrano un incremento dell'1,8%. La quota restante è ospitata dalle strutture extra-alberghiere, che risultano in notevole crescita rispetto al 2024 (+36,8%). Tra queste, le tipologie più rappresentate sono agriturismi e bed & breakfast. Le strutture extra-alberghiere registrano, inoltre, un numero medio di notti superiore a quello degli alberghi: 2,9 contro 2. Si precisa tuttavia che i dati, di fonte Regione Emilia-Romagna, non contengono le informazioni relative alle strutture di Airbnb o similari.

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 (*Strenghts – Weaknesses – Opportunities – Threats*) mediante la quale individuare punti di forza e di debolezza ed esaminare opportunità e minacce cui far fronte. Si intende in tal modo disporre di uno strumento aggiuntivo utile a supportare le scelte strategiche e a razionalizzare i processi decisori.

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

Il contesto normativo

Negli ultimi anni, il Sistema Camerale è stato oggetto di un importante processo di riforma, che ha confermato il ruolo delle Camere di commercio come 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"*.

La riforma, articolata attraverso una serie di interventi normativi, ha comportato una revisione sostanziale delle funzioni, dell'organizzazione e delle modalità di finanziamento degli enti camerali. Ci si riferisce in particolare ai decreti:

- [D.L. 90/2014](#), che ha previsto una riduzione progressiva del diritto sino al suo dimezzamento a regime.
Con Decreti Ministeriali del 22 maggio 2017 e 23 febbraio 2023 è stato autorizzato l'incremento del 20% della misura del diritto annuale quale fonte di finanziamento di specifici progetti di rilievo nazionale su base triennale. Il decreto per il triennio 2026-2028 è in corso di istruttoria;
- [D. Lgs 25 novembre 2016, n. 219](#), che ha sostanzialmente riscritto la L. 580/1993, introducendo importanti novità in relazione al ruolo, all'organizzazione, alle funzioni e al finanziamento degli Enti camerali;
- [Decreto MISE 16 Febbraio 2018](#), con il quale sono state ridefinite le circoscrizioni territoriali delle Camere di commercio e conseguentemente le relative dotazioni organiche, in attuazione della razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal D.Lgs. 219/2016. 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.;
- [Decreto MISE 7 marzo 2019](#), nel quale 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 della L. 580/93, nonché gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali;
- [Decreto MISE 11 dicembre 2019](#), con il quale sono stati definite le indennità spettanti ai componenti del Collegio dei Revisori delle Camere di commercio, nonché i criteri per il rimborso delle spese sostenute dagli organi camerali;
- [D.L. 228/2021](#) che ha previsto il superamento del regime di gratuità degli incarichi negli organi camerali diversi dal Collegio dei Revisori, stabilito dalla normativa di riordino del Sistema Camerale. Il [Decreto MIMIT 13 marzo 2023](#), adottato di concerto con il MEF, ha poi definito i criteri ed i limiti massimi degli emolumenti spettanti ai componenti degli organi amministrativi delle Camere di commercio in base alla classe dimensionale economico-patrimoniale di appartenenza.

A completamento della riforma, si attende ancora l'adozione da parte del MIMIT, di concerto con il MEF, dei provvedimenti relativi alla determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da definire sulla base dei costi standard di gestione e fornitura.

Risulta di particolare rilevanza per il Sistema Camerale la sentenza n. 210/2022 della Corte Costituzionale la quale ha sancito l'illegittimità costituzionale di alcune norme di contenimento della spesa pubblica, contenute nei DD.LL. 112/2008, 78/2010, 95/2012 e 64/2014, nelle parti in cui impongono alle Camere di commercio l'obbligo di riversare in favore del bilancio dello Stato i risparmi di spesa conseguiti dal 1° gennaio 2017 - anno in cui è disposta a regime la riduzione del diritto camerale del cinquanta per cento - al 31 dicembre 2019. Tali norme, peraltro, a decorrere dal 1° gennaio 2020, sono state disapplicate dall'art. 1 comma 590 ss. della L. 160/2019 (Finanziaria 2020) che ha previsto l'istituzione di un unico limite di spesa legato al valore medio delle spese effettuate per acquisti di beni e servizi nel triennio 2016-2018 come risultanti dai bilanci approvati, incrementato del dieci per cento.

A seguito della citata pronuncia il MIMIT ha concesso il rimborso per l'annualità 2017 con Decreto 9 giugno 2023, per l'annualità 2018 con Decreto 11 giugno 2024 - rimborsi già incassati dall'Ente camerale - e per l'annualità 2019 con Decreto 8 giugno 2025, quest'ultimo non ancora incassato.

La Camera di commercio di Modena ha aderito al ricorso giurisdizionale collettivo presso il Tribunale di Roma per chiedere la restituzione delle somme versate o accantonate dal 2020, potendosi applicare all'art. 1 comma 594 della L. 160/2019 le stesse motivazioni della sentenza 210/2022 in ordine ai medesimi vizi di incostituzionalità.

In attesa della definizione del contenzioso e in adesione alle indicazioni di Unioncamere, infatti, per il 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. Diversamente, nel 2024 e 2025, a seguito della circolare RGS n. 16 del 9 aprile 2024, l'Ente camerale ha provveduto ad effettuare il versamento dei risparmi previsti dalla normativa vigente.

DECRETO PA

Il [Decreto-Legge n. 25/2025](#), convertito con modificazioni dalla Legge n. 69/2025, recante *“Disposizioni urgenti in materia di reclutamento e funzionalità delle pubbliche amministrazioni”*, ha introdotto una serie di misure finalizzate a rendere la Pubblica Amministrazione più digitale, giovane e competente, in linea con le esigenze di rinnovamento e innovazione.

Tra le novità più significative applicabili alle Camere di commercio si segnalano:

- inserimento, all'interno del PIAO, dell'obbligo di definire il fabbisogno di personale specializzato per la transizione digitale e l'innovazione tecnologica, con particolare attenzione ai settori dell'intelligenza artificiale, della cybersecurity e della gestione dei big data;
- introduzione di un vincolo di destinazione alle procedure di mobilità. A partire dal 2026, nel caso in cui il piano assunzionale preveda almeno 10 nuove assunzioni, almeno il 15% delle facoltà assunzionali di ciascun esercizio dovrà essere riservato alla mobilità, garantendo così un maggiore ricorso a personale già in servizio presso altre amministrazioni;
- conferma dell'esclusione delle Camere di commercio dalla norma “taglia idonei” che impone alle altre amministrazioni limitazione all'utilizzo delle graduatorie concorsuali;
- estensione del regime di incompatibilità previsto dall'art. 29-bis, co. 1 della L. 262/2005 ai componenti di tutti gli organi collegiali delle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1 del D.Lgs. 165/2001, nonché delle autorità indipendenti. Più specificatamente i componenti che assumano determinazioni obbligatorie destinate ad avere, direttamente o indirettamente, effetti nei confronti di soggetti privati determinati, fino a un anno dalla cessazione dell'incarico, non possono intrattenere direttamente rapporti di collaborazione, di consulenza o di impiego con i soggetti regolati né con società controllate da questi ultimi;
- introduzione di una deroga al divieto di conferimento di incarichi a soggetti in quiescenza, stabilendo che ai componenti degli organi degli Enti camerali, non si applichi il divieto di cui all'articolo 5, comma 9, del D.L. 95/2012.

FORMAZIONE

La Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, in linea con gli indirizzi già espressi nei precedenti atti del 23 marzo e del 28 novembre 2023, ha confermato il ruolo

centrale della formazione e dello sviluppo delle competenze del personale delle Pubbliche Amministrazioni, quale elemento fondamentale per il miglioramento della qualità e dell'efficienza organizzativa degli enti pubblici nonché per il rinnovamento della Pubblica Amministrazione nel suo complesso.

In quest'ottica, la formazione viene individuata come specifico obiettivo di performance sia per i dirigenti, i quali sono tenuti a garantire la partecipazione attiva dei dipendenti ad attività formative (per almeno quaranta ore annue pro capite dal 2025), sia per i dipendenti, titolari del diritto/dovere alla formazione.

SMART WORKING

Il lavoro agile (o smart working) è stato introdotto come misura chiave durante l'emergenza Covid-19, permettendo alle Pubbliche Amministrazioni di applicarlo in forma semplificata (derogando alla Legge 81/2017) e rendendolo la modalità operativa ordinaria. Con il miglioramento del quadro sanitario il Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021 e le linee guida del 30 novembre 2021 hanno regolamentato il rientro in presenza, mantenendo il lavoro agile, in attesa della contrattazione, disciplinato tramite accordi individuali. Oggi, il lavoro agile è regolato dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) delle Funzioni Locali 2019-2022 per il personale non dirigente. La nuova disciplina richiede la stipula di accordi individuali che definiscano obiettivi e risultati attesi.

Il lavoro agile è considerato una risorsa strategica per la Pubblica Amministrazione. Per valorizzarlo al meglio, è fondamentale che il personale acquisisca competenze adeguate ad affrontare le innovazioni. A questo scopo, le direttive del 23 marzo e del 28 novembre 2023 hanno fornito indicazioni operative e organizzative per assicurare a ogni dipendente pubblico il raggiungimento di obiettivi minimi di formazione.

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.

RIFORMA 1.15 del PNRR - ACCRUAL

Le Camere di commercio sono indicate tra le amministrazioni pubbliche assoggettate agli adempimenti della fase pilota della Riforma ACCRUAL, che prevede l'adozione di un sistema unico di contabilità economica- patrimoniale ACCRUAL.

In particolare, gli Enti camerali, ai sensi delle disposizioni di cui all'articolo 10, commi 3 e 4, del D.L. 113/2024, sono tenuti ad elaborare e a trasmettere, con riferimento all'esercizio 2025, gli schemi di bilancio *accrual*, previsti nell'ambito della fase pilota.

NUOVO CODICE DEGLI APPALTI

L'approvazione del Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36, ha introdotto il Nuovo Codice degli Appalti, recante significative modifiche alla disciplina dei contratti pubblici.

In particolare, a partire dal 01/01/2024, è stata introdotta la digitalizzazione integrale dell'intero ciclo di vita dei contratti ad eccezione degli affidamenti inferiori ad € 5.000 per i quali è prevista la deroga all'obbligo di ricorso al MEPA e ai sistemi telematici regionali e la possibilità di utilizzo

dell'interfaccia web messa a disposizione dalla Piattaforma dei Contratti Pubblici (PCP) in caso di impossibilità o difficoltà di ricorso alle PAD (Piattaforme di approvvigionamento digitale). Tale deroga, inizialmente stabilita sino al 31.12.2024, è stata più volte prorogata ed è attualmente in essere.

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 rivestono una funzione di supporto alle imprese, coadiuvandole nell'affrontare e risolvere situazioni di squilibrio economico-patrimoniale non ancora irreversibili, mediante l'attivazione di un processo di risanamento aziendale. In particolare, alle Camere con sede nel capoluogo di regione compete la tenuta dell'elenco degli esperti abilitati.

Il decreto-legge "PNRR 3", approvato nel Consiglio dei Ministri del 16 febbraio 2023, all'art. 38 ha poi modificato 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. Infine, il D.Lgs. 13 settembre 2024 n. 136 ha apportato ulteriori modifiche e integrazioni alla disciplina degli strumenti di gestione e soluzione della crisi d'impresa e della composizione negoziata.

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, i trust produttivi di effetti giuridici rilevanti a fini fiscali e gli 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 del 12 aprile 2023, del e del 20 aprile 2023. Con decreto MIMIT del 29 settembre 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.

La piena operatività del Registro è stata tuttavia bloccata da una serie di provvedimenti giurisdizionali, culminati con il rinvio della questione alla Corte di Giustizia Europea per l'interpretazione definitiva. Attualmente, in attesa della decisione europea, risultano sospesi l'obbligo di comunicare il titolare effettivo, l'irrogazione delle sanzioni connesse, le verifiche a campione da parte degli Uffici sulle dichiarazioni rese e l'accesso ai relativi dati.

NUOVA SEZIONE SPECIALE DELLE IMPRESE CULTURALI E CREATIVE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE

Con il Decreto Mimit 10 luglio 2025 sono state definite le disposizioni concernenti gli adempimenti per l'iscrizione nella sezione speciale introdotta dall'art. 25 della legge 27 dicembre 2023 n. 206.

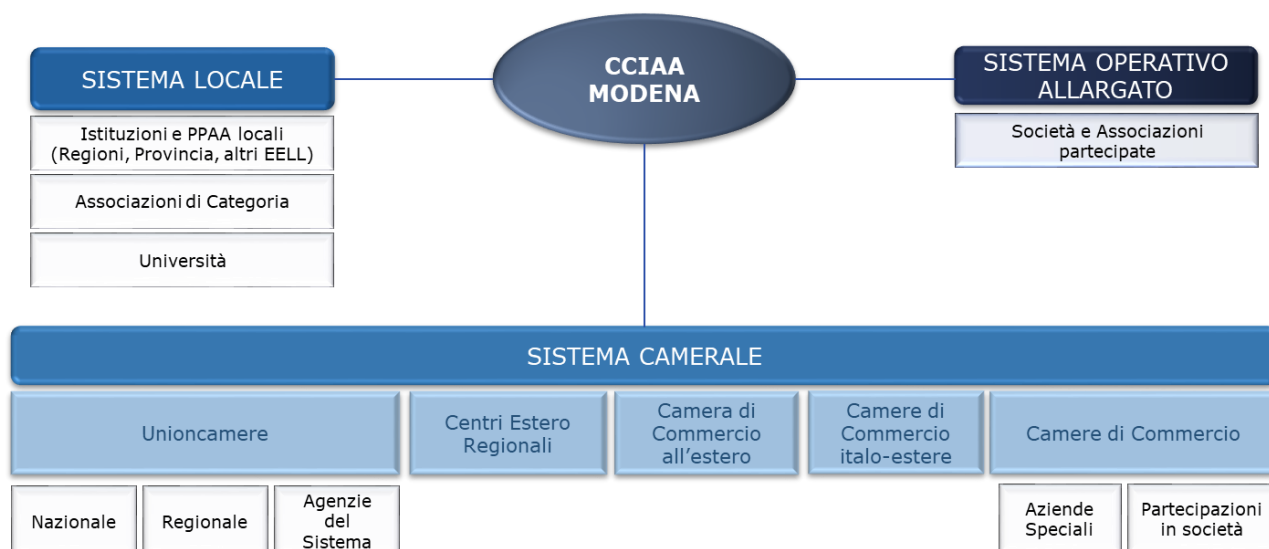
La data di decorrenza dell'adempimento, ossia la data dalla quale è possibile effettuare le iscrizioni alla sezione speciale, è quella del 30 settembre p.v. come stabilito all'interno del decreto direttoriale 7 agosto 2025 del Mimit che ha approvato le regole tecniche per la presentazione telematica delle istanze dirette al registro delle imprese.

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 2025.

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 dell'Emilia-Romagna, Regione Emilia-Romagna
D2	400	Tecnopolo	Università di Modena e Reggio Emilia	CCIAA di Modena, Regione Emilia-Romagna
D2	400	Protocollo d'intesa tra Università e Camera di commercio per progetto Tecnopolo: piano di sviluppo del Centro Interdipartimentale Grandi Strumenti	Università di Modena e Reggio Emilia	CCIAA di Modena
D5	400	Protocollo di Intesa per la creazione di un "Hydrogen Valley" nel territorio di Modena	Comune di Modena	CCIAA di Modena, Gruppo HERA, Seta, Unimore, Snam, AESS, Cap Cons. Aree Prod., ENEA, Fondazione Democenter
D6	401	HUB Centro Storico Modena	Comune di Modena	CCIAA di Modena, Associazioni Imprenditoriali
D6	401	Sportello informativo per il Microcredito e l'autoimpiego	Ente nazionale per il Microcredito	CCIAA di Modena
D4	402	Accordo di rete sull'orientamento	Provincia di Modena	CCIAA di Modena, Ufficio Scolastico Provinciale, Fondazione San Filippo Neri e 7 Comuni capo distretto
D4	402	Informagiovani 4.0	Comune di Modena	CCIAA di Modena, Centro per l'impiego, ER.GO., ART-ER, AUSL di Modena
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 di Modena	CCIAA di Modena, AUSL, INAIL, DTL, USP, UNIMORE, 47 Comuni, Associazioni di categoria, Forum Terzo Settore, Associazione Servizi per il Volontariato
D4	402	Estate in alternanza	Camera di commercio di Modena	USP, Istituti scolastici di secondo grado della Provincia di Modena
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	Camera di commercio di Modena	USP, Centro Territoriale di Supporto di Modena, Fondazione San Filippo Neri, Agenzia Regionale per il Lavoro - Collocamento mirato di Modena, Servizio Politiche Sociali e Servizio Istruzione del Comune di Modena
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore meccatronica	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.T.I. DA VINCI di CARPI

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore meccatronica	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.I.S LEVI di VIGNOLA
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore meccatronica	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.I. S. FERRARI di MARANELLO
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore moda	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.P.S.S.C.A. CATTANEO-DELEDDA di MODENA
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore moda	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.P.S.I.A. VALLAURI di CARPI
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore turismo e agrario	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.I.S. SPALLANZANI di CASTELFRANCO E.
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore sviluppo sostenibile	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.T.E.S. BAROZZI di MODENA
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore sviluppo sostenibile	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.I.S. SELMI di MODENA
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore sviluppo sostenibile	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e I.P.S.I.A. CORNI di MODENA
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore autoimprenditorialità secondo il modello olivettiano	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA di Modena e LICEO TASSONI di MODENA
D4	402	Protocollo d'intesa tra CRISA e CCIAA sulla ricerca e sulla formazione	CRISA Centro di Ricerca Interdipartimentale sulla Sicurezza Alimentare	Camera di commercio di Modena
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, Modenafiore srl, Galleria Estense, Fondazione Teatro Comunale di Modena

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	CCIAA di Modena, Comune di MO e BO, CONFESERCENTI, CONFCOMMERCIO, LAPAM, CNA, CONFINDUSTRIA, ALLENZA COOP.VE, GAL Appennino bolognese, GAL Antico Frignano
D3	601	Turismo (Piano promozionale di APT Servizi)	UCER	CCIAA di Modena, Regione Emilia-Romagna e APT Servizi srl
D3	601	Consulta del Turismo	Provincia di Modena	47 Comuni, Associazioni di categoria, Modenatur, APT, Fondazione CRMO, Valli del Cimone, CCIAA di Modena
D3	601	Fondazione casa Enzo Ferrari - Museo	Fondazione casa Enzo Ferrari - Museo	Fondazione casa Enzo Ferrari - Museo, CCIAA di Modena
D3	601	Convenzione Fondazione Agroalimentare Modenese (FAMO) per la promozione dell'agroalimentare modenese in collaborazione con i Consorzi di Tutela	FAMO	FAMO - CCIAA di 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
D6	701	Progetto triennale per azioni di sensibilizzazione alla cultura della legalità attraverso la valorizzazione del Made in Italy agroalimentare provincia Modena	Fondazione Osservatorio agromafie	CCIAA di Modena, Coldiretti, Fondazione Osservatorio agromafie e 114 sostenitori
C2	701	Tavolo Legalità	Comune di Modena	CCIAA di Modena, Regione Emilia-Romagna, Unimore
C2	701	Osservatorio Legalità	Prefettura di Modena	CCIAA di Modena, Comune di Modena, Provincia di Modena, Guardia di Finanza, CGIL, CISL e UIL, Associazioni dei consumatori
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 di Modena e di 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	Contrasto abusivismo mediatori	Associazioni di categoria	Autorità di PS, Guardia di Finanza, CCIAA di Modena

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
C2	701	Sportello SOS TURISTA	Federconsumatori	Federconsumatori, CCIAA di Modena
C2	701	Osservatorio Provinciale Appalti	Provincia di Modena	CCIAA di Modena, AESS Modena, Comune di Modena
C2	701	Fondo Sicurezza	Camera di commercio di Modena	Comune di Modena, 31 Comuni della provincia
C2	701	Prevenzio.net	Camera di commercio di Modena	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, CCIAA di Modena, Regione Emilia-Romagna
D6	801	Congiuntura	Camera di commercio di Modena	Associazioni di categoria
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
D2	802	Accordo quadro Unioncamere-UNI: attivazione di UNICAdesk	Unioncamere - UNI	CCIAA di Modena, Unioncamere, UNI, Dintec
A1	803	Tavolo Rete Integrità e Trasparenza REGIONE E.R.	Regione Emilia-Romagna	ANCI E.R., UPI E.R., UNCEM E.R., UCER (capofila) e CCIAA emiliano-romagnole

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 19 società. Il valore contabile iscritto nell'ultimo bilancio approvato alla voce "Partecipazioni e Quote" è pari a € 2.232.890,09 (cfr. l'intero [portafoglio](#) delle partecipazioni detenute, corredato dei valori contabili al 31.12.2024 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 delibera di Giunta n. 205 del 13/12/2024 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 2023 con azioni di razionalizzazione di Tecno Holding spa.

Nel corso del 2024, a seguito dei contatti intercorsi con Bologna Fiere, è iniziata all'interno degli organi camerali una valutazione circa l'opportunità dell'ingresso della Camera di commercio nella società; nella riunione di Consiglio del 30/07/2024 (delibera n. 12) è stato proposto un impegno dell'Ente camerale fino a 5 milioni di euro, previa valutazione del Collegio dei revisori e degli uffici preposti e mediante adozione di specifica deliberazione. L'istruttoria finalizzata alla conclusione del procedimento di adesione all'aumento di capitale di Bologna Fiere e dunque alla sottoscrizione delle azioni relative è stata sospesa (delibera n. 180 del 31/10/2024) in attesa della ricezione di ulteriore documentazione a comprova del buon andamento della società.

Nel corso del 2024 è iniziata un'interlocuzione per la sottoscrizione di ulteriori azioni di Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna Spa, che si è conclusa a gennaio 2025 (Delibera n. 1 del 21/01/2025) con l'acquisto di n. 1.986.912 azioni.

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 2026.

Mappa	Obiettivo	Progetti finanziati dall'incremento 20% D.A. (in corso di istruttoria)	Ente promotore
D1	301	Internazionalizzazione delle PMI	UNIONCAMERE ITALIANA – MIMIT
D2	400	Doppia transizione digitale ed ecologica	UNIONCAMERE ITALIANA – MIMIT
D6	401	Competitività delle imprese: strumenti e servizi per l'accesso alla finanza	UNIONCAMERE ITALIANA – MIMIT
D3	601	Turismo	UNIONCAMERE ITALIANA – MIMIT

Mappa	Obiettivo	Progetti a valere sul fondo perequativo 2025-2026 (in corso di istruttoria)	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
D5	400	Progetto Unioncamere - MASE sulla diffusione delle CER	UNIONCAMERE ITALIANA
D4	402	Progetto Excelsior	UNIONCAMERE ITALIANA
A2	802	Accordo di collaborazione istituzionale per incarico a Bellei di Segretario Generale UCER	UCER UNIONCAMERE REGIONALE

IL QUADRO DI RIFERIMENTO INTERNO

Politiche in materia di acquisizione e sviluppo delle risorse umane

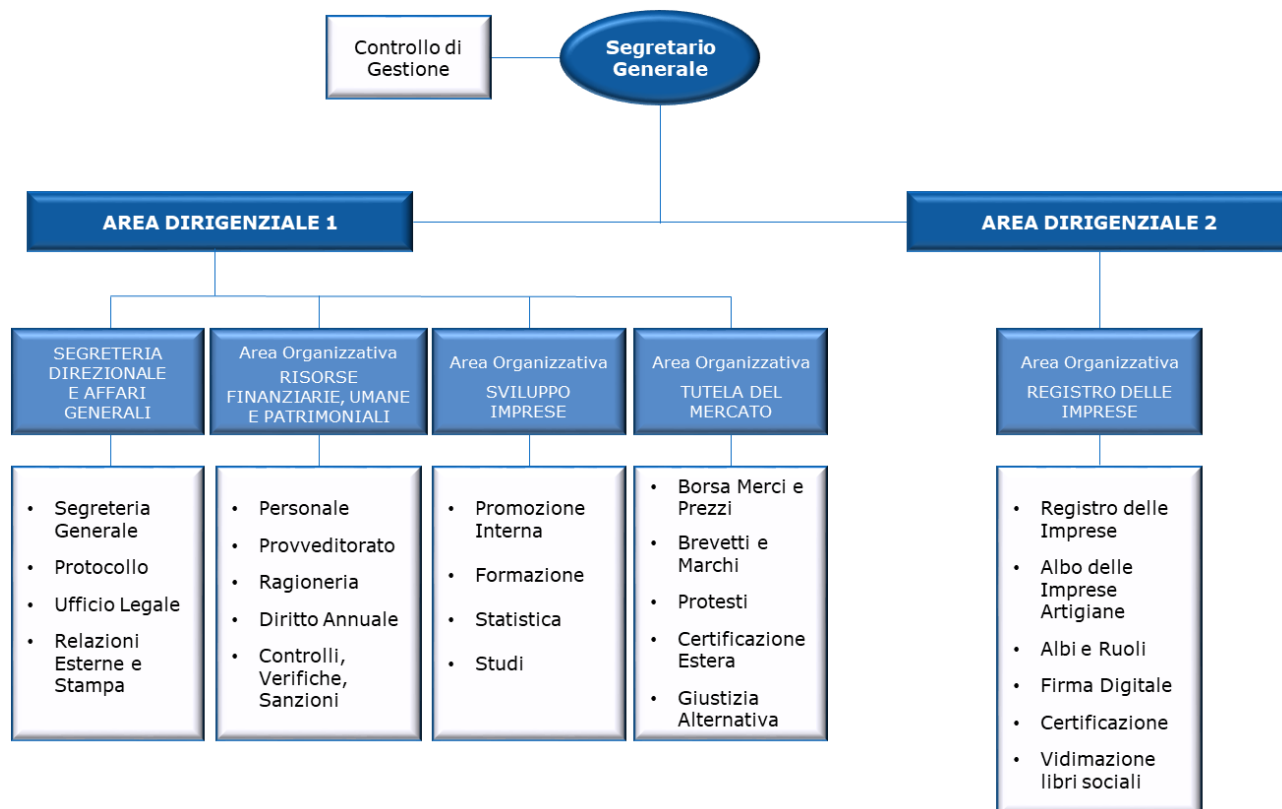
A partire dalla Legge di riforma, anche sulla scorta delle modifiche introdotte dal D. Lgs. n. 23/2010, le Camere di commercio hanno assunto nuovi importanti compiti e si trovano oggi a svolgere attività multifunzionali e diversificate, che richiedono competenze e conoscenze specifiche.

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 incarico di Elevata Qualificazione, 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:

Segretario Generale: Avv Stefano Bellei

Funzioni in staff al Segretario Generale

Controllo di gestione

AREA DIRIGENZIALE N.1

Dirigente Avv. Massimiliano Mazzini – Vicesegretario 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

Tutela del mercato

Borsa Merci

Brevetti

Certificazione Estera

Protesti

Giustizia Alternativa

AREA DIRIGENZIALE N.2

Dirigente: Avv. Stefano Bellei – Segretario Generale – Conservatore

Registro Imprese

Registro delle Imprese

Albi e Ruoli

Albo Artigiani

Firma digitale (in service)

Vidimazione Libri Sociali (in service)

Certificazione (in service)

Dotazione organica

La dotazione organica è stata determinata in 65 posti dal Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico 8 agosto 2017.

Categoria	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 31.12.23	Personale in servizio al 30.09.24	Personale in servizio al 30.09.25
Segretario Generale	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirigenti	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Funzionari ed Elevata qualificazione ex Cat. D	27	18	17	17	15	14	18	18	19
Istruttori Ex Cat. C	33	34	34	32	34	37	38	40	39
Operatori esperti Ex Cat. B	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Operatori ex Cat. A	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Totale	65	57	56	54	54	56	61	62	62

Al 30.09.2025 i dipendenti (non dirigenti) a tempo indeterminato sono 60, 3 dei quali con rapporto di lavoro a tempo parziale. I posti vacanti al 30.09.2025 sono quindi 3 (-4,62% rispetto alla dotazione come rideterminata).

Entro la fine del 2025 è previsto l'inserimento di una persona disabile ai sensi dell'art. 18 della Legge 68/1999 nell'Area degli Operatori.

Si prevede inoltre la progressione verticale di n. 1 unità dall'Area Istruttori all'Area Funzionari ed EQ ai sensi dell'art. 52 comma 1-bis D. Lgs. 165/2001 (CCNL 16.11.2022 – art. 13 comma 6). Tale progressione comporterà, conseguentemente la cessazione di un dipendente dell'Area Istruttori.

In data 30.11.2025 una dipendente dell'Area Istruttori cesserà per collocamento a riposo.

Anche per l'anno 2026 permarrà 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.

Nell'anno 2026 si prevede di non effettuare prove concorsuali a copertura dei posti vacanti e di rinviarle al 2027.

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. Tutte le postazioni di lavoro sono state aggiornate o sostituite in linea con i requisiti del Sistema Operativo Windows 11.

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 configurazione attuale è costituita da una architettura in alta affidabilità con tecnologia SDWAN per il collegamento della sede con la dorsale A di ICRete.

In particolare, per via Ganaceto: utilizzo di 2 connessioni in fibra che lavorano congiuntamente (200Mbps+100Mbps); per viale Virgilio: utilizzo di 2 connessioni che lavorano congiuntamente (50Mbps in fibra +30/10 Mbps FTTC);

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 70 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 2026, 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. A questo proposito, vista l'importante acquisizione di quote societarie dell'Aeroporto G. Marconi spa realizzata nel mese di gennaio 2025, che ha comportato una capitalizzazione pari a 23.282.913,00 €, verrà dato conto anche di questi valori in seno alle analisi di solidità patrimoniale e di liquidità.

VOCI DI ONERI/PROVENTI (dati arrotondati ed espressi in migliaia di euro)	ANNO 2019	ANNO 2020	ANNO 2021	ANNO 2022	ANNO 2023	ANNO 2024
GESTIONE CORRENTE						
<i>A) Proventi correnti</i>	15.686	14.461	17.126	15.422	16.845	16.133
<i>B) Oneri correnti</i>	(15.204)	(18.539)	(16.813)	(15.517)	(15.289)	(15.143)
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)	482	(4.077)	313	(95)	1.556	990
<i>Proventi finanziari</i>	339	382	73	73	45	102
<i>Oneri finanziari</i>	0	0	0	0	0	0
C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	339	382	73	73	45	102
<i>Proventi straordinari</i>	1.558	750	1.282	714	1.012	670
<i>Oneri straordinari</i>	(63)	(137)	(88)	(158)	(171)	(130)
D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	1.495	613	1.194	556	840	540
<i>Rivalutazione attivo patrimoniale</i>	0	79	0	0	11	0
<i>Svalutazione attivo patrimoniale</i>	(287)	(227)	(242)	0	0	0
E) DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA	(287)	(148)	(242)	0	11	0
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B +/-C +/-D)	2.029	(3.231)	1.338	534	2.453	1.633

PIANO DEGLI INVESTIMENTI	ANNO 2019	ANNO 2020	ANNO 2021	ANNO 2022	ANNO 2023	ANNO 2024
Immobilizzazioni immateriali	61.967	19.934	21.334	19.915	1.057	3.279
Immobilizzazioni materiali	56.345	72.857	4.227.419	200.431	179.615	319.332
Immobilizzazioni finanziarie (al netto di prestiti e anticipazioni)	10.167	-	-	-	5.975	-
TOTALE INVESTIMENTI	128.480	92.793	4.248.753	220.346	186.647	322.611

In linea indicativa, salvo ulteriori valutazioni strategiche o disposizioni normative, le disponibilità economiche per l'esercizio 2026 risultano essere quelle riportate nella seguente tabella, da interpretarsi come quadro di compatibilità economico-patrimoniale, elaborato sulla base delle attuali disposizioni in materia di finanziamento degli enti camerali e di contenimento della spesa pubblica.

VOCI DI ONERI/PROVENTI	ANNO 2026
GESTIONE CORRENTE	
A) Proventi correnti	13.200.000
B) Oneri correnti	(14.300.000)
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)	(1.100.000)
Proventi finanziari	800.000
Oneri finanziari	(0)
C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	800.000
Proventi straordinari	350.000
Oneri straordinari	(50.000)
D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	300.000
Rivalutazione attivo patrimoniale	0
Svalutazione attivo patrimoniale	(0)
E) DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA	0
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B +/-C +/-D +/- E)	0

Nel 2026 si prevede di effettuare i seguenti investimenti, in parte esito del non completamento nel 2025 del Piano degli investimenti approvato:

PIANO DEGLI INVESTIMENTI	2026
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	
– Diritti d'autore	– 2.700
– Marchi	– 300
– Costi per progetti pluriennali	– 59.000 62.000
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	
– Immobili	– 596.000
– Impianti e impianti speciali di comunicazione	– 234.000
– Macchine e attrezzature varia (anche per laboratori Università)	– 1.026.000
– Macchine d'ufficio elettroniche e calcolatori	– 17.700
– Arredi	– 105.000
– Biblioteca	– 1.300 1.980.000
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	– 5.800.000 5.800.000
TOTALE INVESTIMENTI	7.842.000

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.

	2020	2021	2022	2023	2024
ATTIVITA'					
a) Attivo fisso o immobilizzazioni					
- <u>Immobilizzazioni immateriali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	1.581.007	1.519.778	1.457.549	1.378.911	1.313.722
- <u>Immobilizzazioni materiali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	8.595.316	12.142.006	11.582.147	11.000.306	10.712.928
- <u>Immobilizzazioni finanziarie</u> (valore storico)	12.090.394	2.755.260	2.733.011	2.686.795	2.687.974
- <u>Crediti di funzionamento a lungo</u> (al netto f.do svalutazione crediti)	1.638.449	1.711.621	1.305.233	739.254	426.267
Totale Attivo fisso o Immobilizzazioni	23.905.166	18.128.665	17.077.939	15.805.266	15.140.892
b) Attivo circolante o attività correnti:					
- <u>Magazzino</u>	60.008	109.099	121.502	118.254	108.871
- <u>Crediti a breve</u>	1.606.831	1.679.285	1.735.052	2.571.371	2.455.367
- <u>Disponibilità liquide</u>	33.102.954	37.428.254	39.441.713	41.748.595	44.744.466
- <u>Ratei e risconti attivi</u>	41.520	26.661	26.066	27.145	1.336
Totale Attivo circolante o attività correnti	34.811.312	39.243.298	41.324.333	44.465.365	47.310.040
PASSIVITA'					
a) Mezzi propri:					
- <u>Patrimonio netto</u>	45.964.720	47.298.368	47.810.479	50.200.356	51.834.364
Totale Mezzi propri	45.964.720	47.298.368	47.810.479	50.200.356	51.834.364
b) Passività consolidate:					
- <u>Debiti di funzionamento a medio-lungo termine</u>	406.725	697.670	755.651	933.454	962.457
- <u>IFS e TFR (quota a lungo)</u>	3.367.701	3.308.175	3.495.117	3.569.299	3.865.732
Totale Passività consolidate	3.774.425	4.005.875	4.250.768	4.502.753	4.828.189
c) Passività correnti:					
- <u>Debiti (a breve)</u>	4.538.096	4.039.441	4.598.151	3.039.020	3.208.169
- <u>Fondi rischi e oneri</u>	4.335.014	1.782.569	1.734.909	2.460.392	2.504.836
- <u>Ratei e risconti passivi</u>	104.222	245.711	7.965	68.111	75.374
- <u>TFR e IFS (quota a breve)</u>	-	-	-	-	-
Totale Passività correnti	8.977.332	6.067.721	6.341.026	5.567.522	5.788.379

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. È 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). È dato da:

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

Chiave di lettura:

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

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

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

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

Chiave di lettura:

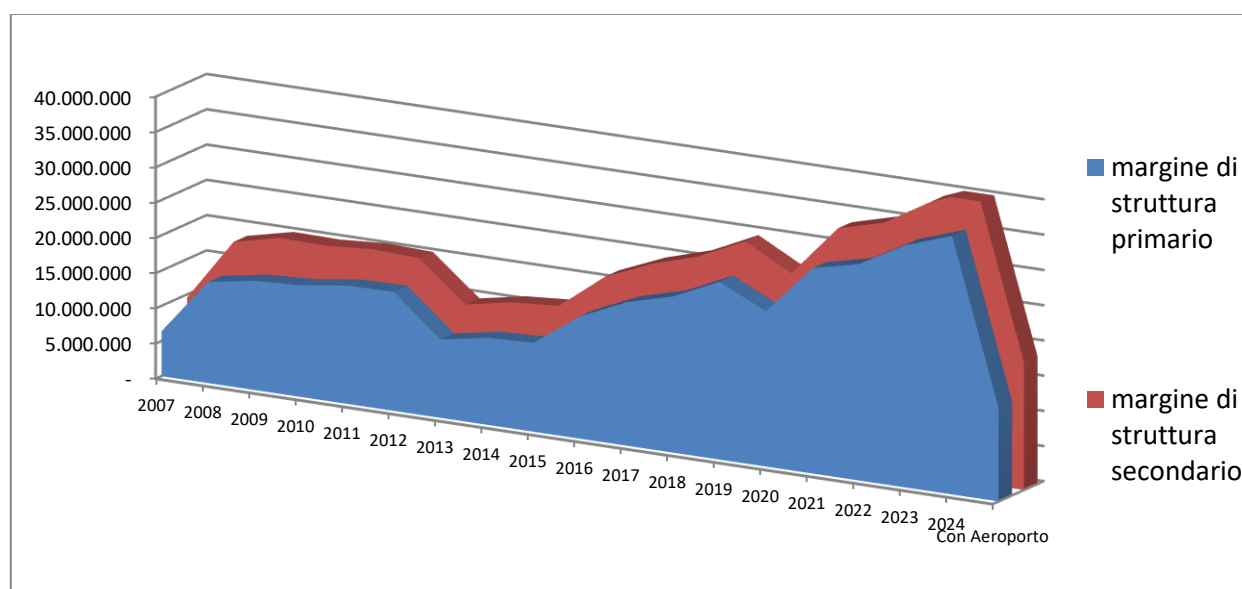
Se il margine è > 0, l'attivo fisso è interamente finanziato dal capitale permanente (premessa per un ulteriore sviluppo degli investimenti).

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

	2020	2021	2022	2023	2024	Con Aeroporto
Patrimonio netto	45.964.720	47.298.368	47.810.479	50.200.356	51.834.364	51.834.364
Attivo fisso	23.905.166	18.128.665	17.077.939	15.805.266	15.140.892	38.423.805
MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO	22.059.554	29.169.703	30.732.540	34.395.090	36.693.473	13.410.560

	2020	2021	2022	2023	2024	Con Aeroporto
Patrimonio netto	45.964.720	47.298.368	47.810.479	50.200.356	51.834.364	51.834.364
Passività consolidate	3.774.425	4.005.875	4.250.768	4.502.753	4.828.189	4.828.189
MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO	25.833.980	33.175.577	34.983.308	38.897.843	41.521.662	18.238.749

Sia il margine primario che il margine secondario sono, nel periodo considerato, sempre positivi e in progressivo aumento con l'unica eccezione nel 2020 e naturalmente a valle dell'investimento effettuato a gennaio 2025, 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 così come la recente capitalizzazione hanno naturalmente inciso sulle riserve patrimonializzate, senza comunque inficiare la solidità patrimoniale di cui l'Ente continua a godere, come bene dimostrano i dati complessivi.



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 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 valori correlati ai pensionamenti, non sempre compensati da quelli generati dalle 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*

	2020	2021	2022	2023	2024	Con Aeroporto
Patrimonio netto	45.964.720	47.298.368	47.810.479	50.200.356	51.834.364	51.834.364
Attivo fisso	23.905.166	18.128.665	17.077.939	15.805.266	15.140.892	38.423.805
INDICE DI GARANZIA	1,92	2,61	2,80	3,18	3,42	1,35

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

Chiave di lettura:

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

	2020	2021	2022	2023	2024	Con Aeroporto
Patrimonio netto	45.964.720	47.298.368	47.810.479	50.200.356	51.834.364	51.834.364
Passività consolidate	3.774.425	4.005.875	4.250.768	4.502.753	4.828.189	4.828.189
Attivo fisso	23.905.166	18.128.665	17.077.939	15.805.266	15.140.892	38.423.805
INDICE COPERTURA IMMOBILIZZAZIONI	2,08	2,83	3,05	3,46	3,74	1,47

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)

	2020	2021	2022	2023	2024	Con Aeroporto
Patrimonio netto	45.964.720	47.298.368	47.810.479	50.200.356	51.834.364	51.834.364
Attivo fisso	23.905.166	18.128.665	17.077.939	15.805.266	15.140.892	38.423.805
Attivo circolante	34.811.312	39.243.298	41.324.333	44.465.365	47.310.040	24.088.127
INDICE DI CAPITALIZZAZIONE	78,3%	82,4%	81,9%	83,3%	83,0%	82,9%

Anche attraverso lo studio di questo indicatore, neutrale rispetto alle capitalizzazioni intervenute, 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. È dato da:

Indebitamento = Mezzi di terzi/Capitale investito

Chiave di lettura:

<i>0% < Ind. < 30%</i>	<i>Buona situazione finanziaria</i>
<i>30% < Ind. < 50%</i>	<i>Situazione finanziaria accettabile</i>
<i>50% < Ind. < 70%</i>	<i>Situazione tendente allo squilibrio</i>
<i>Ind. > 70%</i>	<i>Situazione finanziaria squilibrata</i>

	2020	2021	2022	2023	2024	Con Aeroporto
Passività consolidate	3.774.425	4.005.875	4.250.768	4.502.753	4.828.189	4.828.189
Passività correnti	8.977.332	6.067.721	6.341.026	5.567.522	5.788.379	5.788.379
"Mezzi di terzi"	12.751.758	10.073.596	10.591.794	10.070.275	10.616.567	10.616.567
Attivo fisso	23.905.166	18.128.665	17.077.939	15.805.266	15.140.892	38.423.805
Attivo circolante	34.811.312	39.243.298	41.324.333	44.465.365	47.310.040	24.088.127
Capitale investito	58.716.478	57.371.963	58.402.272	60.270.631	62.450.932	65.511.932
INDEBITAMENTO	21,7%	17,6%	18,1%	16,7%	17,0%	17,0%

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

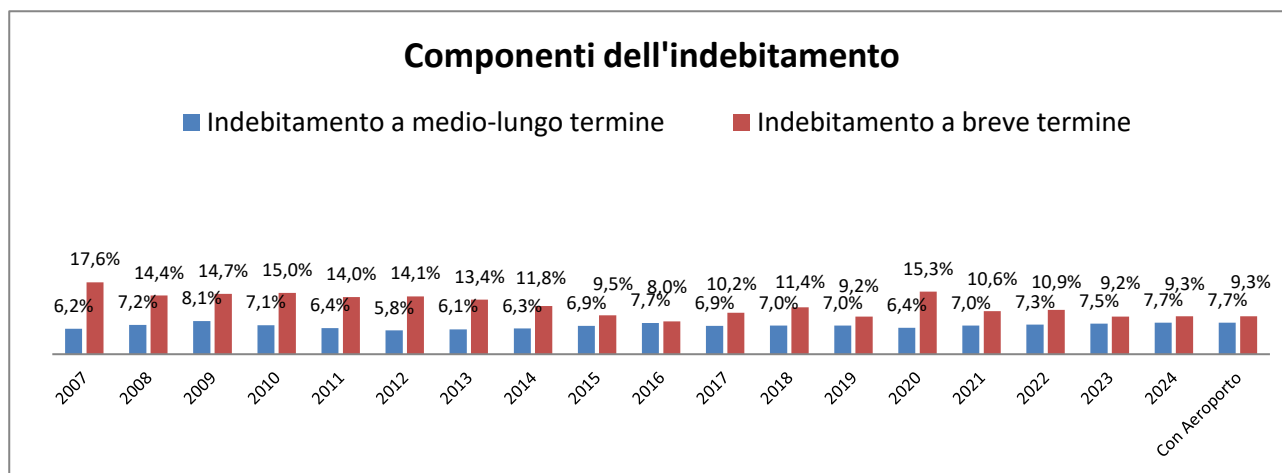
Indebitamento medio-lungo = Passività consolidate/Capitale investito

	2020	2021	2022	2023	2024	Con Aeroporto
Passività consolidate	3.774.425	4.005.875	4.250.768	4.502.753	4.828.189	4.828.189
Capitale investito	58.716.478	57.371.963	58.402.272	60.270.631	62.450.932	62.511.932
INDEBITAMENTO MEDIO-LUNGO	6,4%	7,0%	7,3%	7,5%	7,7%	7,7%

Indebitamento breve = Passività correnti/Capitale investito

	2020	2021	2022	2023	2024	Con Aeroporto
Passività correnti	8.977.332	6.067.721	6.341.026	5.567.522	5.788.379	5.788.379
Capitale investito	58.716.478	57.371.963	58.402.272	60.270.631	62.450.932	62.511.932
INDEBITAMENTO BREVE	15,3%	10,6%	10,9%	9,2%	9,3%	9,3%

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 è stato immediatamente riassorbito già nel 2021 ed ulteriormente consolidate negli anni successivi, come 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 segnala 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. È 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.

	2020	2021	2022	2023	2024	Con Aeroporto
Attivo circolante	34.811.312	39.243.298	41.324.333	44.465.365	47.310.040	24.088.127
Passività correnti	8.977.332	6.067.721	6.341.026	5.567.522	5.788.379	5.788.379
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	25.833.980	33.175.577	34.983.308	38.897.843	41.521.662	18.299.749

Questo indicatore mostra che l'Ente riesce a far fronte agli impegni di breve e medio periodo, grazie soprattutto alle risorse della gestione corrente. 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. È dato da:

Indice di disponibilità = (Attivo circolante/Passivo corrente)

Chiave di lettura:

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

	2020	2021	2022	2023	2024	Con Aeroporto
Attivo circolante	34.811.312	39.243.298	41.324.333	44.465.365	47.310.040	24.088.127
Passività correnti	8.977.332	6.067.721	6.341.026	5.567.522	5.788.379	5.788.379
INDICE DI DISPONIBILITA'	3,88	6,47	6,52	7,99	8,17	4,16

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 dell'indice che continua ad essere elevato nonostante l'importante flusso finanziario in uscita del gennaio 2025, 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). È dato da:

Margin di tesoreria =

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

	2020	2021	2022	2023	2024	Con Aeroporto
Liquidità immediate	33.102.954	37.428.254	39.441.713	41.748.595	44.744.466	21.522.553
Liquidità differite	1.606.831	1.679.285	1.735.052	2.571.371	2.455.367	2.455.367
Passività correnti	8.977.332	6.067.721	6.341.026	5.567.522	5.788.379	5.788.379
MARGINE DI TESORERIA	25.732.452	33.039.818	34.835.740	38.752.443	41.411.455	18.189.542

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

Anche 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. È rimasto comunque positivo anche nel corso del 2020 ed ha raggiunto livelli mai prima realizzati negli anni successivi, anche in ragione dell'incremento della liquidità correlata alla liquidazione della società Promo.

Anche nel 2025 le liquidità dell'Ente, pur se dimezzatesi a fronte dell'importante capitalizzazione, si prevede che coprano le passività correnti con un margine comunque positivo.

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. È dato da:

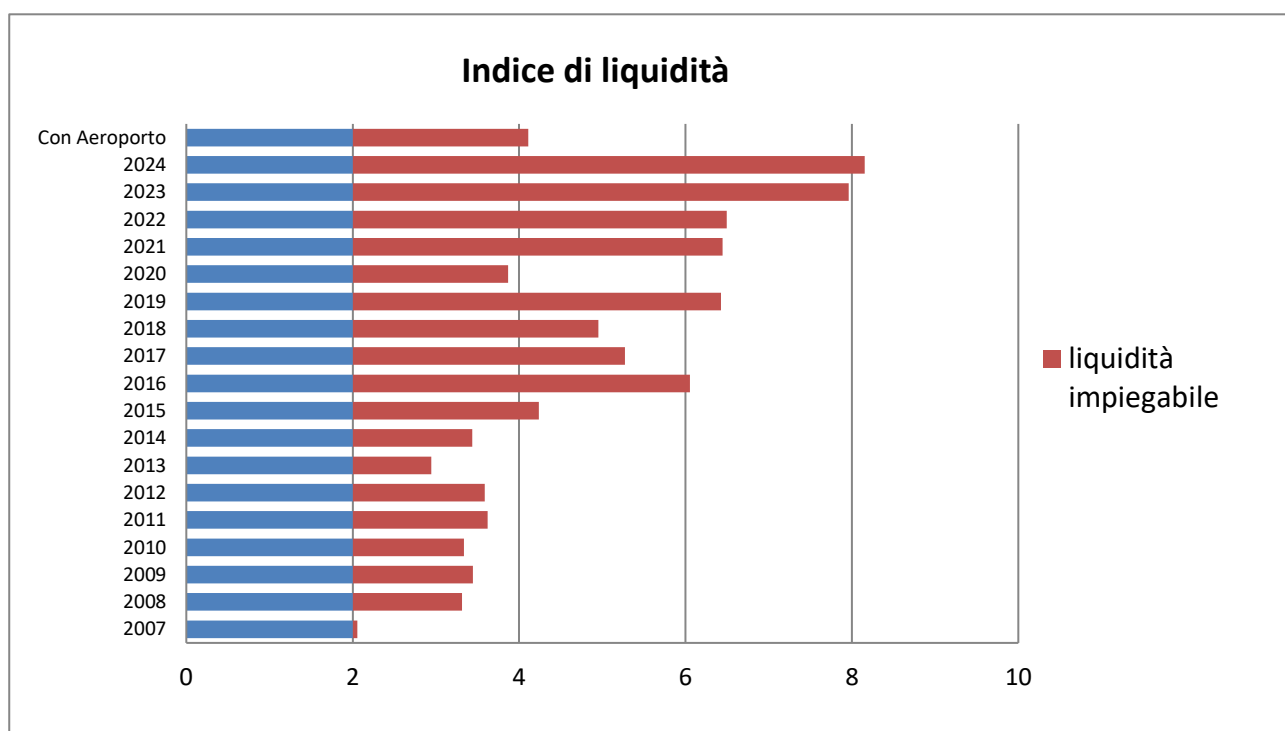
Indice di liquidità = (liquidità immediata + liquidità differita) / Passività correnti

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*

	2020	2021	2022	2023	2024	Con Aeroporto
Liquidità immediate	33.102.954	37.428.254	39.441.713	41.748.595	44.744.466	21.522.553
Liquidità differite	1.606.831	1.679.285	1.735.052	2.571.371	2.455.367	2.455.367
Passività correnti	8.977.332	6.067.721	6.341.026	5.567.522	5.788.379	5.788.379
INDICE DI LIQUIDITA'	3,87	6,45	6,49	7,96	8,15	4,14

L'indice di liquidità rilevato è ancora in grado di garantire la copertura di un buon programma di investimenti con l'utilizzo di sola liquidità corrente, anche se è opportuno continuare a considerarlo nella necessaria più ampia prospettiva del contesto interno ed esterno all'Ente.



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 di ogni anno (in relazione al 2025, viene indicato il valore della cassa a valle dell'investimento relativo all'Aeroporto Marconi di Bologna).

	2020	2021	2022	2023	2024	Con Aeroporto
Cassa al 01.01	32.142.345	33.102.954	37.428.254	39.441.713	41.748.595	44.744.466
Cassa al 31.12	33.102.954	37.428.254	39.441.713	41.748.595	44.744.466	21.461.553
CASH FLOW	960.609	4.325.300	2.013.459	2.306.882	2.995.871	-23.282.913

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 dal 2014 al 2024 (pari a 25.196.085,80 €) è stato in gran parte assorbito dall'investimento realizzato nel mese di gennaio 2025. Si conferma comunque una dinamica molto positiva su base annuale.

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 31.12.2024 l'attivo corrente è pari a 8,17 volte il passivo corrente e a valle della capitalizzazione di oltre 23 milioni di euro in quote societarie dell'Aeroporto G. Marconi di Bologna resta comunque pari a 4,15;
- il margine di tesoreria (attivo corrente – passivo corrente) conseguito a fine 2024 si attesta a oltre 41 milioni di euro, quello realizzato a valle dell'investimento scende a 18 milioni di euro, consentendo comunque un ottimo grado di tranquillità per far fronte ad eventuali discrepanze cronologiche relative alle scadenze dei debiti e crediti a breve;
- il margine di struttura garantisce la sostenibilità degli investimenti previsti per l'esercizio 2026;
- 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 si dà avvio al Ciclo della *performance* 2026-2028, rappresentando inoltre il terzo 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.



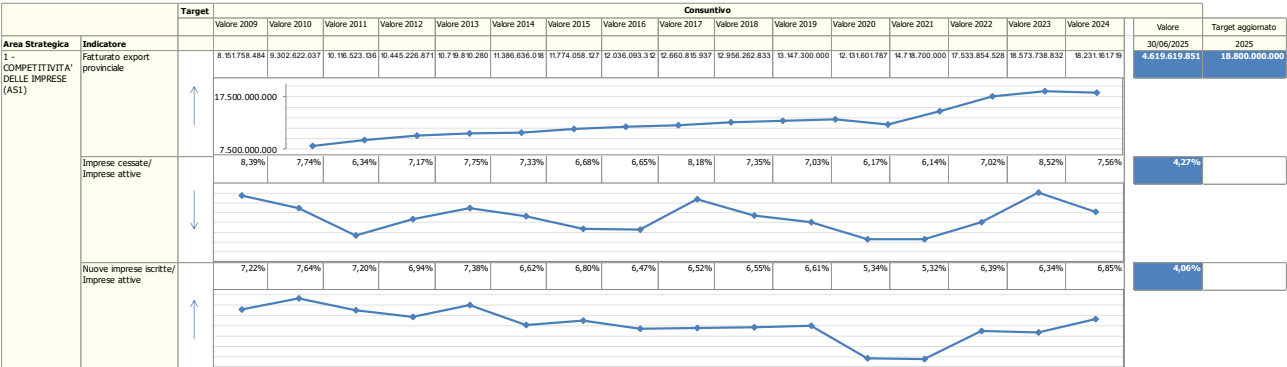
Gli obiettivi strategici sono sviluppati ed aggregati in 3 macro Aree Strategiche, per meglio dare conto, anche a livello di Sistema Camerale, dei risultati aggregati delle politiche camerali e per gestire più adeguatamente il concatenarsi dei diversi programmi pluriennali.

Indicatori Aree Strategiche

Sono di seguito valorizzati a far data dal 2009 al 2024 (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.

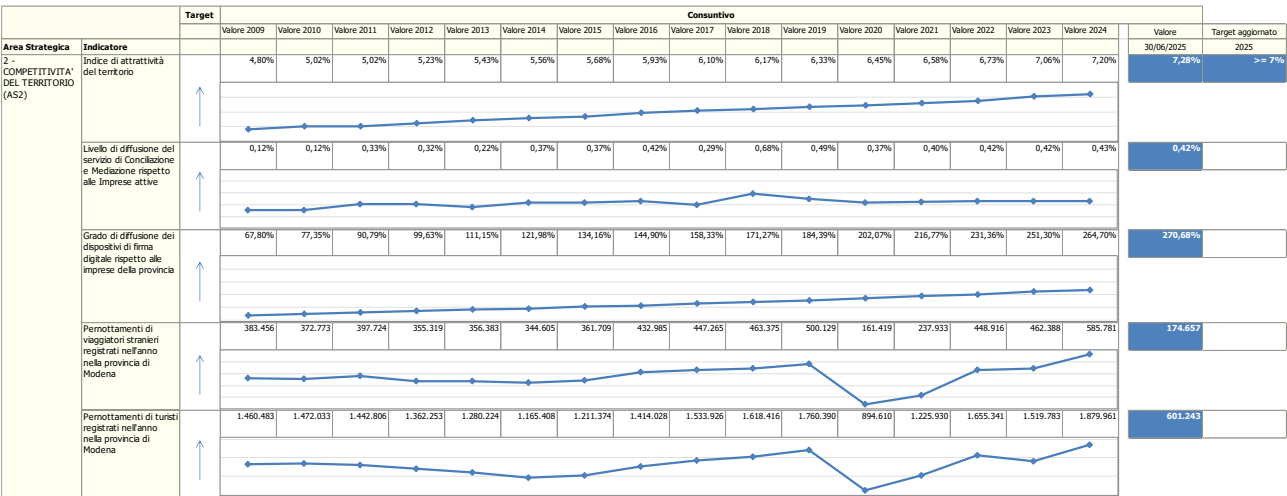
COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

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	Target	Consuntivo																Valore 30/06/2025	Target aggiornato 2025
			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	Valore 2023	Valore 2024		
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE (AS3)	Indice di Tempestività dei pagamenti / Ritardo medio ponderato 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	-25,29	-24,43	-23,00	<= -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%	99,41%	99,64%	98,36%	>= 96%
	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.	n.d.	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%	28,20%	27,04%	-11,69%	>= 20%
	Margine di struttura finanziaria (Pareto EC01)	↑	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%	715,05%	715,08%	472,96%	
	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%	664,62%	671,91%	422,52%	
	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%	333,20%	352,26%	135,99%	

Indicatori Obiettivi Strategici

Sono di seguito valorizzati a far data dal 2009 al 2024 (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 della pandemia da COVID-19 (2020-2021).

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

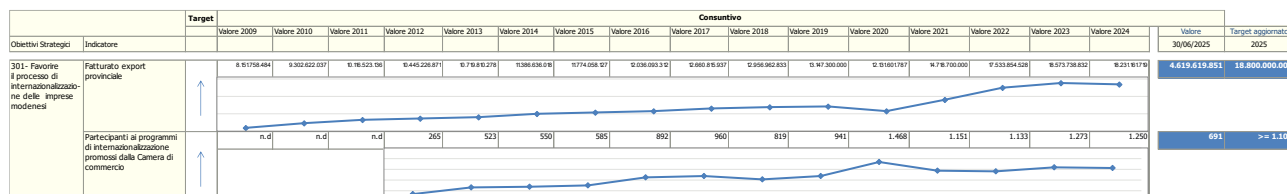
La definizione degli obiettivi strategici deriva dall'analisi congiunta dei fattori interni ed esterni di contesto e dei bisogni più rilevanti della collettività effettuata in sede di approvazione del Programma pluriennale; essi identificano le principali aree di impatto che l'azione dell'Ente camerale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

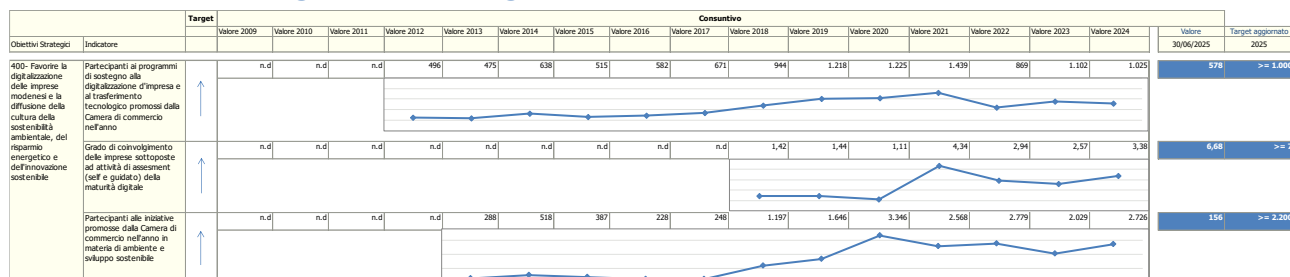
Tuttavia, nell'ultimo anno, a causa delle crisi a livello internazionale, l'andamento delle esportazioni modenesi è stato altalenante e, pur in un contesto complessivamente positivo, si sono registrate criticità in particolare nei settori con imprese esposte verso i Paesi esteri maggiormente segnati dalle difficoltà.

La Camera dovrà pertanto continuare a sostenere progetti per favorire il processo di internazionalizzazione delle aziende, soprattutto di piccole e medie dimensioni.

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

Si segnala che si colloca in questo contesto anche la realizzazione del progetto di Internazionalizzazione delle imprese emiliano-romagnole, nell'ambito di quelli finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale, attualmente in fase di approvazione da parte del Ministero.

400 – Transizione digitale ed ecologica



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.

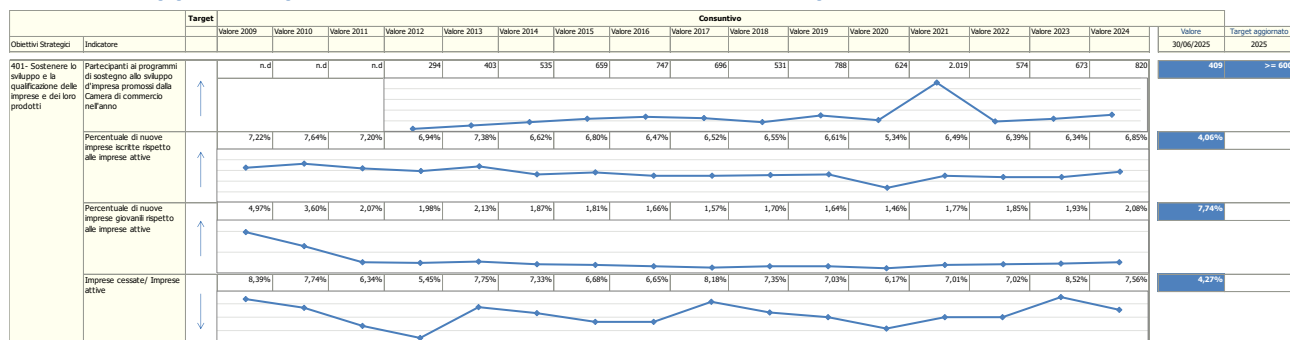
La fondazione Democenter può svolgere un ruolo importante al riguardo, sviluppando la propria attività – eventualmente in collaborazione con l'Università di Modena e Reggio Emilia – verso progetti sui temi dell'Automotive, della così detta Hydrogen Valley, della Meccanica e mecatronica, dell'Information Technology e del Biomedicale. Circa quest'ultima, da ricordare il concreto contributo del Tecnopolo di Mirandola, che è un modello virtuoso da prendere ad esempio ed eventualmente da replicare.

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, non solo nella logica di una formazione specialistica che intercetti tali bisogni ma anche per investimenti ai fini dello sviluppo di attività laboratoriale a beneficio del territorio.

Il Punto Impresa Digitale fornirà inoltre il supporto camerale per la diffusione della cultura digitale ed ecologica nelle aziende (a quest'ultimo riguardo, si segnala che si sta progettando uno specifico marchio da assegnare alle imprese che rispettano determinati standard), anche mediante la predisposizione di specifici bandi; al riguardo si ricorda che è attualmente in corso l'iter finalizzato all'approvazione dello specifico progetto da svilupparsi usufruendo delle risorse finanziate con l'incremento del 20% del diritto annuale.

Tutto ciò anche in collaborazione con Associazioni e organismi già posizionati ed attivi su tali tematiche.

401 - Sviluppo d'impresa, Qualificazione aziendale e dei prodotti



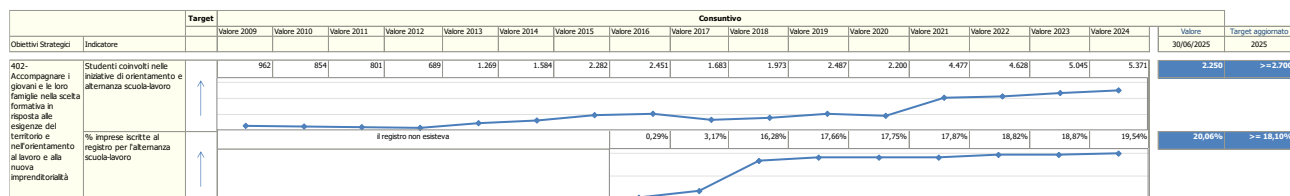
Tra le funzioni assegnate alle Camere figurano anche quelle volte alla qualificazione aziendale e dei prodotti per valorizzare le competenze, l'innovazione, la sostenibilità e l'origine dei medesimi.

Si tratta di funzione che merita di essere rafforzata, anche mediante la collaborazione con organismi di livello locale e/o nazionale (pure appartenenti al sistema camerale), soprattutto 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.

402 - Orientamento al lavoro e formazione



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.

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.

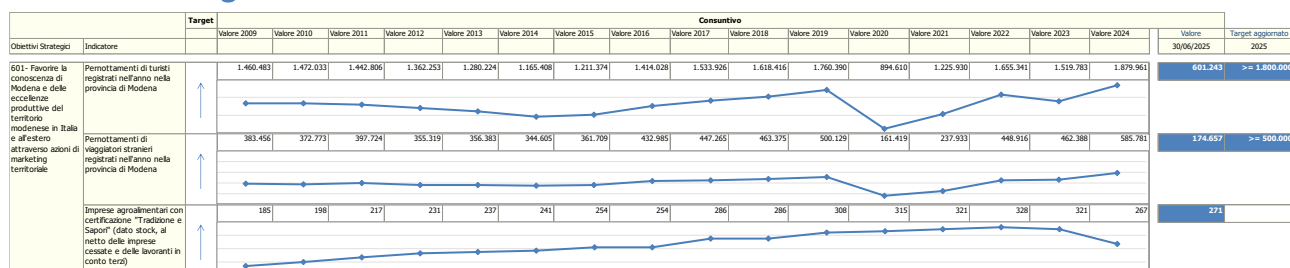
La Camera può svolgere una funzione propositiva e di stimolo, oltretutto di coordinamento con riferimento alla viabilità primaria e secondaria, senza dimenticare il sistema intermodale ed i nodi logistici.

La Camera di commercio ha recentemente acquisito una partecipazione rilevante in Aeroporto Marconi Spa; si tratta di un'infrastruttura strategica, il cui grado di utilizzo è in costante crescita, soprattutto da parte dei clienti business. Secondo i più recenti dati, la maggior parte di questi ultimi è modenese, circostanza che evidentemente valorizza l'investimento operato dall'Ente, che deve dunque incidere sulle scelte strategiche dell'aeroporto a beneficio del nostro sistema economico.

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

Il potenziamento di queste ultime (in particolare la banda larga ed extra 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 una delle funzioni assegnate alle Camere di commercio.

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; più segnatamente merita attenzione quella riguardante il Polo Sant'Agostino, senza trascurare ulteriori progetti anche volti a diffondere la conoscenza della storia delle eccellenze imprenditoriali modenesi ovvero festival di settore.

Particolare attenzione dovrà essere rivolta al tema dello sviluppo turistico, che sta crescendo e che merita di essere ulteriormente sostenuto.

Nel 2025 la Camera di Modena ha avviato un'iniziativa (denominata "Modena ti regala una notte") finalizzata a favorire la permanenza di turisti nel nostro territorio; la stessa ha registrato un buon successo, dovrà essere pertanto valutata la sua possibile estensione anche al 2026.

Sul punto, si segnala la positiva collaborazione tra la stessa Camera, il Comune e la Provincia di Modena nonché ModenaTur (DMO per il territorio modenese), collaborazione che ha certamente favorito gli ottimi risultati raggiunti.

La sinergia tra questi soggetti dovrà dunque mantenersi anche rispetto ad altre progettualità strategiche.

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

Modena Fiere è oggi partecipata esclusivamente da Bologna Fiere.

Ciò non significa, tuttavia, che la Camera di commercio debba abdicare rispetto al proprio ruolo di sostegno a manifestazioni fieristiche che si svolgono sul territorio; l'Ente potrà – ed anzi dovrà – optare per quelle iniziative che effettivamente rappresentano un valore per l'economia modenese. Ciò anche mediante la partecipazione al capitale dell'Ente fieristico bolognese, con possibilità di esprimere rappresentanti negli organi gestionali della stessa, 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 valutare il sostegno ad iniziative diffuse sul territorio provinciale, anche – ma non solo – con l'obiettivo di valorizzare i centri storici delle nostre città a sostegno delle attività

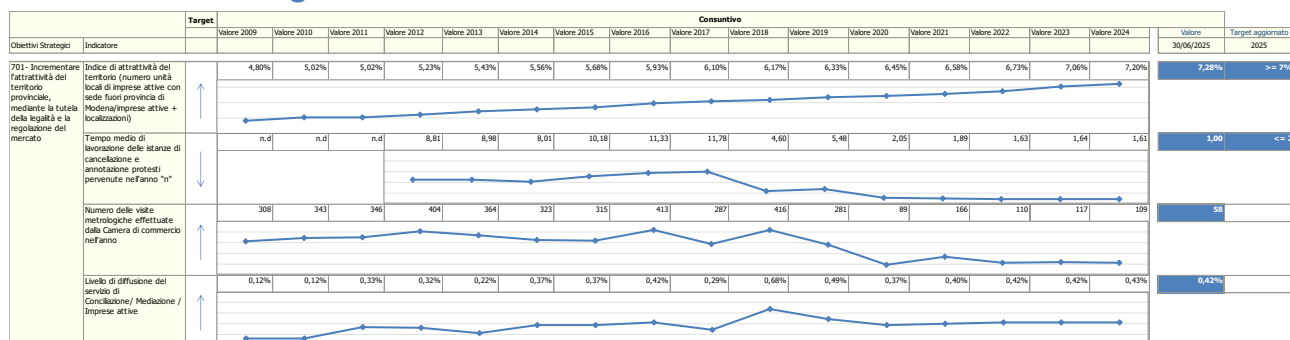
ivi insediate (si pensi in particolare agli hub che molti comuni stanno creando nell'ambito di un sistema di contribuzione a livello emiliano-romagnolo).

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 modenesi, 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.

In quest'ambito si evidenzia che la Camera dovrà dare il necessario supporto all'azione svolta dalla Consulta della legalità, in collaborazione con il Comune di Modena ed Avviso pubblico.

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.

Occorrerà inoltre approfondire l'operatività – attualmente sospesa - della Borsa Merci di Modena, nel più ampio contesto 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).

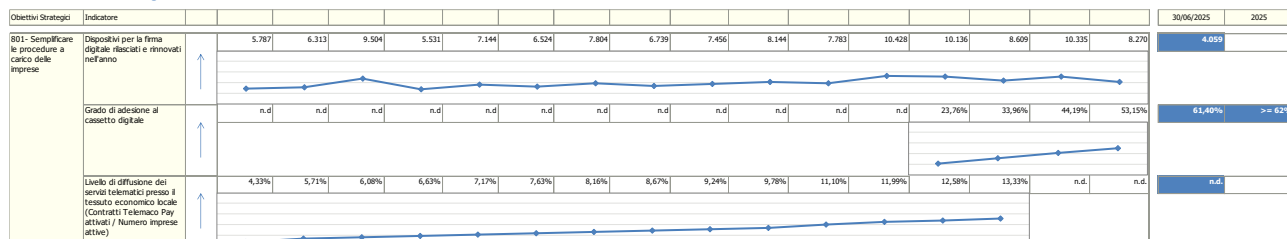
Si tratta in particolare della mediazione/conciliazione e dell'arbitrato, servizi che dovranno essere potenziati ed ulteriormente incentivati, anche alla luce delle recenti novità introdotte dalla c.d. legge Cartabia.

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 proseguire nell'azione di adeguamento della 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.

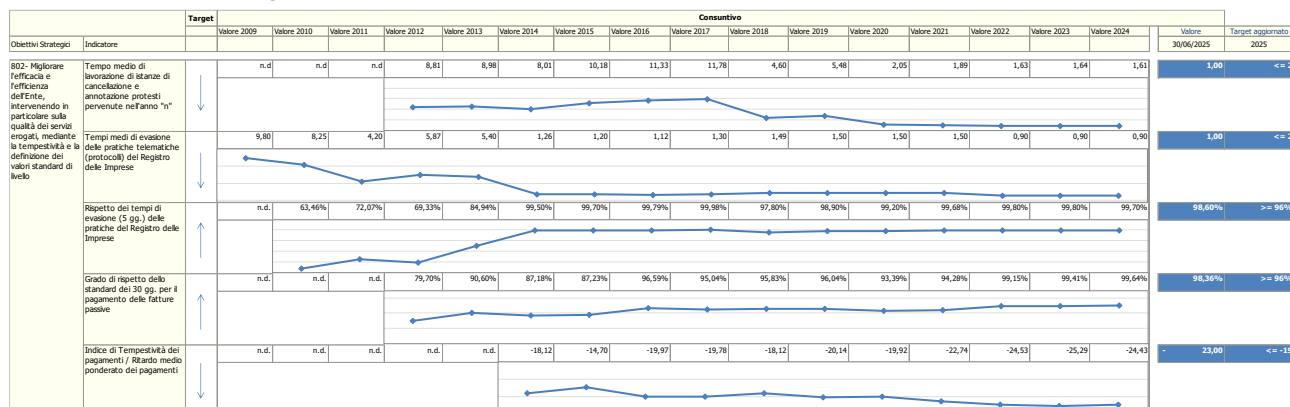
I servizi informativi del Registro Imprese si trovano unificati in un unico sito a livello nazionale www.registroimprese.it, rendendo immediato e semplice l'accesso e la navigazione tra l'enorme mole di dati esistenti, riguardanti la vita e le modificazioni delle imprese italiane, quali ad esempio le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



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

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.

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.

Nel 2021 la CCIAA di Modena ha partecipato, per conto del Sistema Camerale, 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.

Negli scorsi anni la Camera di commercio di Modena ha realizzato, come anche previsto normativamente, alcune indagini di *customer satisfaction*, che hanno visto una progressiva evoluzione, differenziando i destinatari, le metodologie e i partner coinvolti.

Dal 2018 al 2025 sono state infatti realizzate analisi, con l'aiuto prima di Si.Camera poi del Centro Studi Guglielmo Tagliacarne S.r.l. mediante una rilevazione CATI (Computer Assisted Telephone Interview), allo scopo di misurare il livello di soddisfazione espresso da un campione rappresentativo di imprese territoriali.

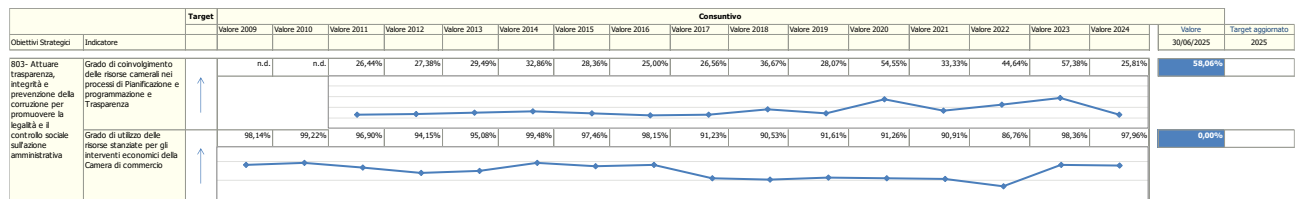
Le esperienze maturate hanno evidenziato la necessità di focalizzare le indagini sugli effettivi utilizzatori dei servizi, anche in linea con le Linee guida di Unioncamere.

Per ottenere dati più pertinenti e mirati, nel 2026 la Camera effettuerà l'indagine di *customer satisfaction* rivolgendosi ai propri utenti effettivi, superando quindi il precedente metodo basato sulla campionatura di un panel di imprese del territorio ed utilizzando la piattaforma CRM (*Customer Relationship Management*).

Tale piattaforma, introdotta nel corso del 2025 secondo il progetto nazionale del Sistema Camerale allo scopo di rafforzare il dialogo con le imprese e offrire un'esperienza diretta e personalizzata ai propri utenti, costituisce uno strumento che permette di gestire e analizzare le interazioni con gli *stakeholders* e permetterà di raccogliere feedback specifici, utili per definire in modo più efficace gli obiettivi operativi e rispondere in maniera puntuale alle esigenze delle imprese utilizzatrici dei servizi camerali.

Sempre nel corso del 2025 è stata inoltre avviata un'indagine di benessere organizzativo i cui risultati verranno presi in considerazione per definire le azioni positive da introdurre per il 2026 anche in ottica di adeguamento del contesto interno sulla base delle istanze che saranno emerse.

803 - Trasparenza e anticorruzione

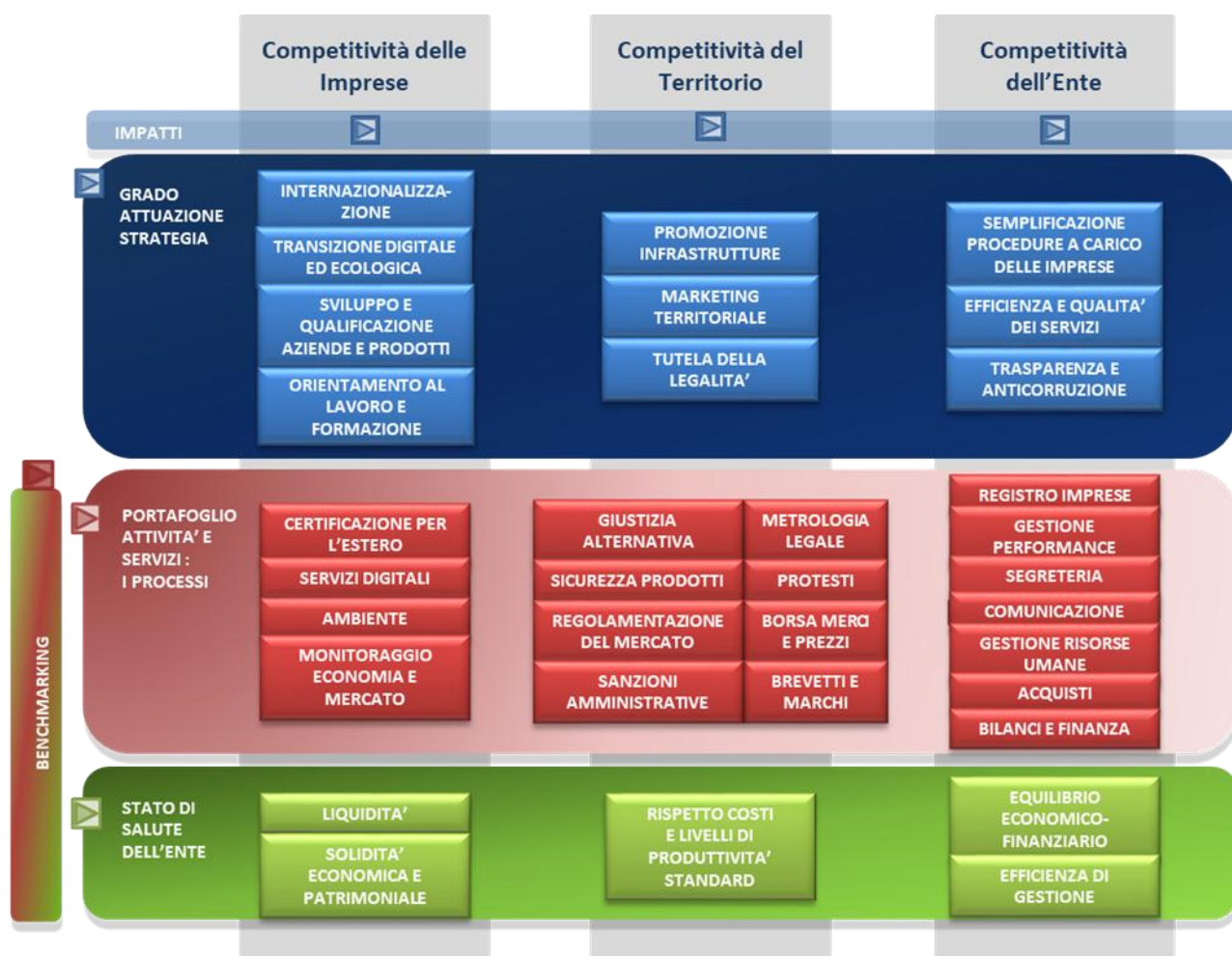


Si proseguirà nell'attuazione degli adempimenti previsti da:

- 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.

L'Ente, inoltre, continuerà a prestare particolare attenzione alla digitalizzazione dei processi, che rappresenta una misura incisiva nella gestione dei rischi, poiché contribuisce efficacemente alla riduzione delle potenziali distorsioni dovute all'eventuale abuso della discrezionalità, che risulta decisamente facilitata negli approcci "non digitali".





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 2026.

Anche indicatori e target, qui rappresentati a puro titolo segnaletico, saranno definiti nell'ambito del Piano degli Indicatori dei Risultati Attesi (PIRA) 2026, che verrà licenziato insieme con il Preventivo Economico alla fine del mese di novembre, e del PIAO 2026-2028 la cui approvazione, prevista nel mese di gennaio 2026, 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 2026, gli obiettivi, gli indicatori e i target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*.



Aree strategiche 	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE			COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO				COMPETITIVITÀ DELL'ENTE		
Obiettivi strategici 	Internaziona- lizzazione	Transizione digitale ed ecologica	Sviluppo d'impresa, Qualificazione aziendale e dei prodotti	Orientamento per il lavoro e Formazione	Promozione infrastrutture	Marketing territoriale	Tutela della legalità	Semplifica- zione	Efficienza e qualità servizi	Trasparenza e anticorruzione
PROCESSI CAMERALI	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
A1.1 - Pianificazione, monitoraggio e controllo Ente									●	
A1.2 - Compliance normativa										●
A1.3 - Organizzazione camerale									●	
A2.1 - Gestione e supporto Organi									●	
A2.2 - Promozione e sviluppo dei servizi camerali									●	
A2.3 - Protocollo e gestione documentale									●	
A3.1 - Comunicazione									●	
B1.1 - Gestione del personale									●	
B2.1 - Acquisti									●	
B2.2 - Patrimonio e servizi di sede									●	
B3.1 - Diritto annuale									●	
B3.2 - Contabilità e finanza									●	
C1.1 - Gestione del Registro imprese, Albi ed elenchi								●		
C1.2 - Gestione del SUAP								●		
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							●			
D1.1 - Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	●									
D1.2 - Servizi certificativi per l'export	●									
D2.1 - Servizi per la digitalizzazione delle imprese (PID)		●								
D3.1 - Servizi a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali						●				
D4.1 - Servizi per l'accesso al mondo del lavoro				●						
D4.2 - Orientamento e creazione d'impresa				●						
D4.3 - Certificazione competenze				●						
D5.1 - Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile		●								
D5.3 - Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale		●								
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								●		
F1.1 - Valorizzazione patrimonio camerale									●	
Z1.1 - Fuori perimetro									●	