



CAMERA DI COMMERCIO
MODENA

PROGRAMMA PLURIENNALE 2019-2023

Ottobre 2018

INDICE

1. LA PROGRAMMAZIONE CAMERALE.....	2
2. IL QUADRO DI RIFERIMENTO ESTERNO	3
IL CONTESTO ECONOMICO INTERNAZIONALE E NAZIONALE.....	3
IL CONTESTO ECONOMICO PROVINCIALE	3
ANALISI SWOT	10
I VINCOLI NORMATIVI.....	10
IL SISTEMA DI GOVERNANCE INTEGRATA	12
3. IL CONTESTO INTERNO	13
L'ORGANIZZAZIONE	13
LE RISORSE E I VINCOLI FINANZIARI	14
GLI IMPIEGHI DELLE RISORSE	15
4. GLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	17
COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE.....	17
Internazionalizzazione	17
Digitalizzazione, Sviluppo e Qualificazione aziendale e dei prodotti	18
Orientamento al lavoro	19
COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	20
Promozione infrastrutture.....	20
Marketing territoriale.....	20
Ambiente	22
Tutela della legalità.....	22
COMPETITIVITA' DELL'ENTE	23
Semplificazione	23
Efficienza e qualità dei servizi.....	24
Trasparenza e anticorruzione	24

1. LA PROGRAMMAZIONE CAMERALE

Uno dei primi e principali compiti che gli organi sono chiamati a compiere all'inizio del loro mandato è quello di progettare l'attività camerale definendone obiettivi e programmi, andando quindi a pianificare l'attività dell'ente sull'arco temporale corrispondente alla durata del mandato.

Il DPR 254/2005 (Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio) assegna al Consiglio il compito di determinare gli indirizzi generali e di approvare il **Programma Pluriennale**, anche tenendo conto degli atti di programmazione degli enti territoriali, nonché delle risorse necessarie e dei risultati che si intendono conseguire.

Il Programma pluriennale per il periodo 2019-2023 rappresenta pertanto il quadro di riferimento cui s'ispirerà l'intero processo di programmazione; in esso gli amministratori camerali stabiliscono le priorità di intervento, ovvero gli ambiti sui quali si intende focalizzare l'azione politica dell'Ente e gli obiettivi strategici; definiscono, inoltre, l'ordine di grandezza necessario alla loro attuazione, determinato sulla base della valutazione della capacità economico-patrimoniale e della capacità finanziaria dell'Ente.

Il programma pluriennale è aggiornato annualmente da una **Relazione Previsionale e Programmatica**, da approvarsi entro il 31 ottobre di ogni anno, che illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche e ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, con la specificazione delle finalità che si intendono perseguire e delle risorse a loro destinate.

La Relazione previsionale e programmatica, derivando direttamente dal documento di programmazione pluriennale, di cui coniuga la visione di medio-lungo termine con una visione di breve termine, ne fa proprio il quadro di riferimento da cui originano quei contenuti, contestualizzandoli rispetto alle specificità del momento. La sua redazione è pertanto anche un momento di verifica delle ipotesi e delle condizioni di scenario, sulla base delle quali è costruito il documento di Programmazione pluriennale e di valutazione dell'andamento degli obiettivi strategici.

La Relazione previsionale e programmatica funge da ricognizione ed aggiornamento del programma pluriennale a cui la Giunta dà progressiva attuazione, ed è la traccia delle linee di indirizzo per la predisposizione del Bilancio preventivo.

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

Il **Piano della performance**, infine, strumento programmatico triennale aggiornato annualmente, vengono esplicitati, in coerenza con le risorse assegnate, obiettivi indicatori e target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*. La Relazione Previsionale e Programmatica ne costituisce la prima articolazione strategica, in quanto definisce l'albero della *performance*, il Preventivo ne definisce le risorse per la realizzazione degli obiettivi.

2. IL QUADRO DI RIFERIMENTO ESTERNO

IL CONTESTO ECONOMICO INTERNAZIONALE E NAZIONALE

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

IL CONTESTO ECONOMICO PROVINCIALE

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

ANDAMENTO DEL VALORE AGGIUNTO

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

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

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

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

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

CONGIUNTURA DELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA

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

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

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

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

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

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

INTERSCAMBIO COMMERCIALE CON L'ESTERO

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

Confrontando i dati dell'intero primo semestre 2018 con lo stesso periodo del 2017 emerge un aumento più contenuto (+2,0%) ed inferiore alla crescita dell'Emilia-Romagna (+5,9%), e del totale Italia (+3,7%). In regione Modena rimane seconda dopo Bologna per valore assoluto di export, mentre in Italia è l'ottava provincia esportatrice.

I settori economici modenesi mostrano sensibili differenze nell'andamento tendenziale del primo semestre 2018: alcuni sono in netta ripresa come le "macchine e apparecchi meccanici" (+7,9%),

l'agroalimentare (+6,5%) e il biomedicale (+3,5%), mentre altri sono in evidente declino, come il "tessile abbigliamento" (-19,8%). In calo più moderato il ceramico (-3,6%) e, per la prima volta dopo diversi trimestri di crescita, anche i mezzi di trasporto (-2,1%).

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

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

SALDO E MOVIMENTAZIONE DEL REGISTRO IMPRESE

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

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

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

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

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

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

Tuttavia dalle imprese manifatturiere emergono segnali positivi: infatti, a differenza dei trimestri precedenti, qualche settore registra incrementi di attività, come ad esempio la "riparazione e

manutenzione" (+5,2%), l'industria chimica (+1,0%) e l'industria alimentare (+0,8%), mentre rimane negativo il trend per i comparti della "fabbricazione di carta" (-11,5%), del tessile abbigliamento (-3,1%), degli "articoli in gomma e materie plastiche" (-2,7%) e fabbricazione di mobili (-2,6%).

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

OCCUPAZIONE E MERCATO DEL LAVORO

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

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

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

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

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

IMPRESE FEMMINILI

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

Modena è la seconda provincia a livello regionale dopo Bologna per concentrazione di imprese femminili, con una quota pari al 16,6% delle imprese della regione. Il tasso di femminilità (cioè la percentuale di imprese femminili rispetto alle imprese totali) è pari al 21,6%, lievemente al di sopra

della media regionale (21,0%). L'imprenditoria femminile è da sempre maggiormente orientata ai servizi piuttosto che alla produzione di beni, infatti il settore maggiormente rappresentato è il commercio (24,9% sul totale imprese femminili), seguito dai servizi alle imprese (21,4%) e dall'agricoltura (14,7%).

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

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

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

IMPRESE A CONDUZIONE GIOVANILE

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

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

La distribuzione per settori delle imprese under 35 ha la maggior quota nel commercio (25,2%), seguito dai servizi alle imprese (20,7%) e dalle costruzioni (19,4%). Meno rappresentati risultano i servizi alle persone (8,4%) e l'agricoltura (5,6%).

La distribuzione per forma giuridica è molto concentrata nelle imprese individuali (72,7%), seguite dalle società di capitali (19,3%), mentre poco utilizzata è la forma delle società di persone (6,2%); le altre forme sono residuali (1,8%). L'andamento tendenziale ricalca quello del totale imprese modenesi, con un incremento delle società di capitali (+7,1%), mentre gli altri tipi di società sono in calo.

IMPRESE GUIDATE DA STRANIERI

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

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

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

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

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

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

START-UP INNOVATIVE

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

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

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

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

TURISMO

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

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

La maggioranza dei 661.917 turisti che nel 2017 si sono recati a Modena ha alloggiato in alberghi (88,2%), mentre solamente l'11,8% si è rivolto alle altre strutture ricettive. Tuttavia esaminando le

diverse zone geografiche si nota come l'Appennino Modenese e Sestola rilevino la maggior richiesta di esercizi extralberghieri (rispettivamente il 35,8% e il 16,7%), mentre a Carpi e negli "altri comuni" tale modalità diviene residuale (6,0% e 6,7% rispettivamente).

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

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

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

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

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

ANALISI SWOT

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

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

I VINCOLI NORMATIVI

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

Il D.Lgs 25 novembre 2016, n. 219, recante "Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura", riscrive sostanzialmente la L. 29 dicembre 1993, n. 580, come

già modificata dal D.Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23, prevedendo la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio, in particolare mediante:

- la riduzione del numero delle Camere di commercio a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento per le Camere con meno di 75.000 imprese e unità locali iscritte o annotate nel Registro delle imprese; la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali con presenza di almeno una Camera in ogni regione;
- la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; sono stati confermati i compiti in materia di pubblicità legale mediante la tenuta del registro imprese con introduzione della gestione del fascicolo informatico dell'impresa, le funzioni in materia di tutela del consumatore, vigilanza sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla metrologia legale, rilevazione dei prezzi, rilascio certificati d'origine e documenti per l'esportazione; sono state introdotte l'assistenza tecnica alla creazione di imprese e l'assistenza alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali, la valorizzazione del patrimonio culturale e la promozione del turismo; sono state rafforzate le competenze in materia ambientale e quella in tema di orientamento al lavoro tramite la gestione del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro e il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro; è stata prevista la possibilità di sottoscrivere convenzioni con le regioni e altri soggetti pubblici e privati in tema di digitalizzazione, qualificazione aziendale e dei prodotti, supporto al *placement* e all'orientamento, risoluzione alternativa delle controversie;
- la riduzione del numero dei componenti dei Consigli e delle Giunte e il riordino della relativa disciplina, compresa quella sui criteri di elezione, in modo da assicurare un'adeguata consultazione delle imprese, e sul limite ai mandati, nonché la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle aziende speciali e delle società controllate;
- la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi;
- la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese, già disposta dall'articolo 28 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114;
- la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi;
- la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni delle Camere di commercio, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi ed all'utilità prodotta per le imprese, nonché di un sistema di monitoraggio di cui il Ministero dello sviluppo economico si avvale per garantire il rispetto degli standard e l'istituzione di un comitato indipendente di valutazione della *performance* del sistema camerale;
- l'introduzione di una disciplina transitoria che assicuri la sostenibilità finanziaria, anche con riguardo ai progetti in corso per la promozione dell'attività economica all'estero, e il mantenimento dei livelli occupazionali.

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

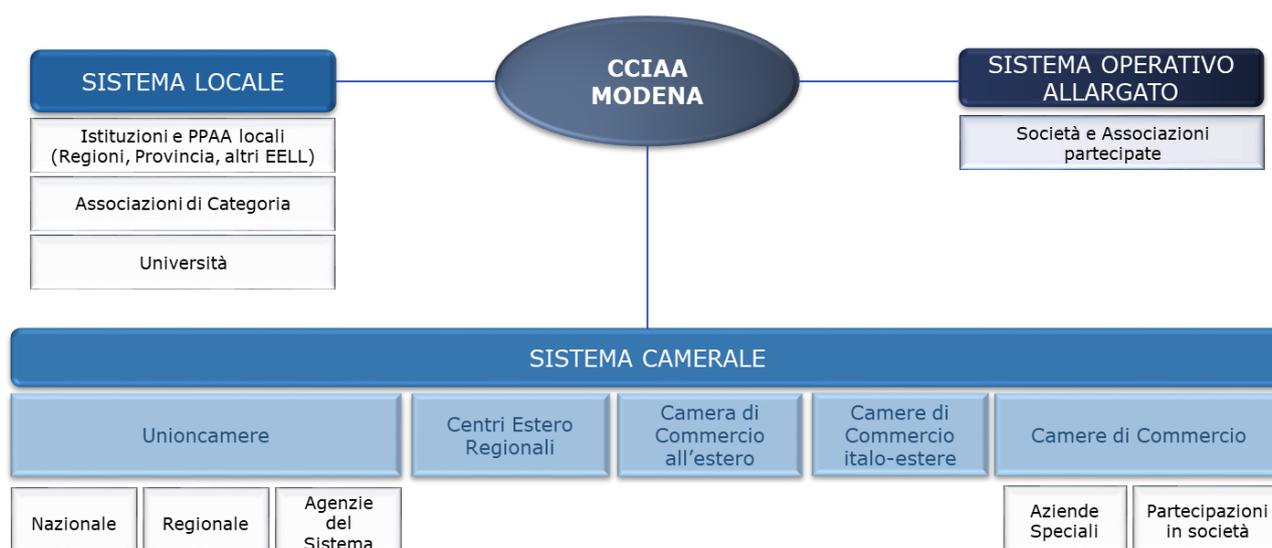
Si è ancora in attesa che il Ministero dello Sviluppo Economico con un ulteriore decreto ridefinisca i servizi che il sistema camerale sarà tenuto a svolgere sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'art. 2 della L. 580/1993, nonché gli ambiti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

IL SISTEMA DI GOVERNANCE INTEGRATA

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

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

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



3. IL CONTESTO INTERNO

L'ORGANIZZAZIONE

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

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

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

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

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

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

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

Funzioni in staff al Segretario Generale

Controllo di gestione

AREA DIRIGENZIALE N.1

Dirigente Avv. Massimiliano Mazzini – Vice Segretario Generale Vicario

Segreteria Direzionale e Affari generali

Segreteria Generale

Protocollo

Ufficio Legale

Relazioni esterne e Stampa

Risorse finanziarie, umane e patrimoniali

Personale
Provveditorato
Ragioneria
Controlli, Verifiche, Sanzioni e Diritto Annuale

Sviluppo delle Imprese

Promozione Interna
Formazione
Statistica e Studi

AREA DIRIGENZIALE N.2

Dirigente: Avv Stefano Bellei – Segretario Generale – Conservatore

Registro Imprese

Registro delle Imprese
Albi e Ruoli
Albo Artigiani
Firma digitale (in service)
Vidimazione Libri Sociali (in service)
Certificazione (in service)

Tutela del mercato

Borsa Merci
Controlli e Prodotti Agroalimentari
Brevetti
Certificazione Estera
Protesti
Giustizia Alternativa

LE RISORSE E I VINCOLI FINANZIARI

La situazione di incertezza e di attesa di definizione della riforma delle Camere di commercio continua ad incidere sulle scelte dell'Ente, che ritiene di dover mantenere un atteggiamento prudentiale proseguendo nell'azione di contenimento dei costi ed efficientamento della propria struttura.

Nel 2017 si è proceduto con la progressiva riduzione del diritto annuale avviata nel 2015 (- 35% nel 2015, -40% nel 2016 e - 50% nel 2017), così come modificata in sede di conversione nella Legge 11 agosto 2014, n. 114 del D.L. 24 giugno 2014 n. 90, "Misure Urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari". Su questa riduzione è poi intervenuto il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 22 maggio 2017, che ha autorizzato l'incremento del 20% della misura del diritto annuale quale fonte di finanziamento di 4 specifici progetti di rilievo nazionale, per le annualità 2017-2019.

Al netto del suddetto incremento di diritto annuale per il 2019, pertanto, nel quinquennio in esame le risorse economiche a disposizione del sistema camerale modenese devono ipotizzarsi sostanzialmente stabili.

In particolare si fa riferimento alle risorse provenienti dal sistema imprenditoriale sotto forma di diritto annuale, principale componente dei proventi camerali, anche in relazione alla misura correlata al fatturato registrato dalle imprese nell'anno precedente.

Anche i diritti di segreteria potrebbero rimanere in linea con la tendenza manifestatasi negli ultimi anni, pur se si è in attesa del decreto di rideterminazione dei diritti e delle tariffe. Viene confermata, in tutto l'arco dei cinque anni, una lieve crescita lineare, dovuta soprattutto alla maggiore disponibilità delle banche dati telematiche e conseguentemente delle interrogazioni effettuabili via "web".

Anche i proventi derivanti da contributi, rimborsi e gestioni di servizi di natura commerciale segneranno una sostanziale stabilità nei valori complessivi, pur se si stima un consolidamento di alcune attività commerciali, in particolare riferite alle attività di giustizia alternativa, al netto di eventuali ulteriori modifiche normative.

Per le gestioni accessorie (finanziaria e straordinaria) si ipotizzano saldi in progressiva flessione nell'arco dei cinque anni considerati, anche per effetto delle previste dismissioni di quote societarie, ai sensi delle più recenti normative sulle società partecipate, e del conseguente decremento dei relativi proventi mobiliari.

La gestione straordinaria evidenzia gli effetti dei principi contabili sulla gestione del diritto annuale e soprattutto dei relativi ruoli emessi.

GLI IMPIEGHI DELLE RISORSE

L'impiego delle risorse tiene conto dei seguenti elementi:

- gli oneri per il personale dipendente segneranno una flessione sino al 2020, in conformità alle prescrizioni succedutesi a livello nazionale di cui si è dato conto; dal 2021 invece potranno subire un incremento per le eventuali assunzioni (per mobilità e/o concorso) ai fini della copertura dei fabbisogni rideterminati sulla base del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento individuati dal Ministero;
- gli oneri di funzionamento (che comprendono, oltre alle spese di mantenimento della struttura, anche i costi per la gestione della Borsa Merci, le quote di sistema e gli oneri per l'autogoverno dell'Ente) si stimano sostanzialmente stabili negli anni considerati. L'incremento in misura pari almeno al tasso d'inflazione nei rinnovi dei contratti di locazione e delle diverse forniture, così come quello derivante dal rialzo dell'IVA, trova infatti un utile bilanciamento nella politica di razionalizzazione ed efficacia organizzativa delle risorse impiegate, politica questa che ha visto da sempre impegnata la nostra Amministrazione e che le ultime leggi di stabilità stanno progressivamente garantendo a livello normativo;

- la voce per ammortamenti ed accantonamenti, pur evidenziando una sostanziale stabilità, rappresentano l'esito di due diversi trend: il lieve decremento dell'accantonamento a fondo di svalutazione crediti per diritto annuale (frutto della possibile maggior disponibilità economica da parte delle imprese) e l'altrettanto lieve incremento del valore degli ammortamenti, a seguito degli investimenti realizzati;
- pur in presenza di una riduzione di proventi, non sempre bilanciata da analoghe diminuzioni di impieghi, le risorse da distribuire per interventi economici sia come contributi diretti sia attraverso il sistema camerale nazionale e regionale, non subiranno nel periodo di riferimento flessioni di rilievo, al netto dei valori finanziati nel 2019 dall'incremento del diritto annuale autorizzato ad hoc.

Nella tabella seguente sono delineate le ipotesi formulate (in migliaia di euro)

FONTI	2019	2020	2021	2022	2023
Diritto annuale	9.324	7.770	7.770	7.770	7.770
Diritti di segreteria	4.080	4.100	4.150	4.200	4.250
Altri proventi	500	500	500	500	500
Gestione finanziaria	50	50	50	50	50
Gestione straordinaria	150	0	50	50	0
TOTALI FONTI (A)	14.104	12.420	12.520	12.570	12.570
IMPIEGHI	2019	2020	2021	2022	2023
Personale	3.500	3.450	3.550	3.600	3.600
Funzionamento	4.350	4.320	4.320	4.320	4.320
Ammortamenti e accantonamenti	3.154	2.950	2.950	2.950	2.950
TOTALI IMPIEGHI (B)	11.004	10.720	10.820	10.870	10.870
DISPONIBILITA' (A-B)	2019	2020	2021	2022	2023
Interventi economici	3.100	1.700	1.700	1.700	1.700

4. GLI OBIETTIVI STRATEGICI

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.



La definizione degli obiettivi strategici deriva da un'analisi congiunta dei fattori interni ed esterni di contesto e dei bisogni più rilevanti della collettività; 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.

Internazionalizzazione

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

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

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

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

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

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

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

Digitalizzazione, Sviluppo e Qualificazione aziendale e dei prodotti

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

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

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

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

A queste si dovranno affiancare i temi legati alla ricerca tecnologica degli imballaggi alimentari, della sicurezza degli alimenti e della sicurezza informatica con l'obiettivo di rafforzare la consapevolezza della sua importanza a livello aziendale.

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

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

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

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

Orientamento al lavoro

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

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

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

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

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

COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

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

Promozione infrastrutture

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

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

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

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

Marketing territoriale

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

In tale ottica è necessaria un'efficace strategia di marketing che, partendo dagli elementi di eccellenza del nostro territorio (il settore manifatturiero che connota fortemente la nostra provincia ma senza trascurare anche gli altri), punti alla loro valorizzazione, favorendone la conoscenza in Italia ed all'estero; ciò anche al fine di promuovere il turismo, con chiari benefici per i diversi settori coinvolti.

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

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

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

Il turismo invernale ed estivo rappresenta una grande opportunità per la montagna, ma occorre garantire un ambiente adeguato anche alle altre attività economiche, così come si sta facendo per la valorizzazione dei prodotti agroalimentari di eccellenza: è indispensabile sostenere e valorizzare le attuali produzioni di montagna, come le lavorazioni meccaniche o le industrie ceramiche, con la consapevolezza delle maggiori difficoltà che queste imprese devono affrontare. Servono migliori infrastrutture, dai collegamenti stradali alla banda larga.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Al riguardo, si ricorda che tra le nuove funzioni assegnate alle Camere figurano anche quelle volte alla qualificazione aziendale e dei prodotti per valorizzare le competenze, l'innovazione, la sostenibilità e l'origine dei prodotti realizzati. Si tratta di funzione che merita di essere rafforzata in raccordo con le iniziative più propriamente promozionali, anche mediante la collaborazione con organismi di livello locale e/o nazionale, in particolare nell'ambito della positiva esperienza del marchio Tradizione e Saperi di Modena, che dovrà essere proseguita nonché, eventualmente, replicata rispetto ad altre realtà e settori.

Ambiente

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

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

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 Pubblici e i Tavoli relativi al monitoraggio di attività potenzialmente a rischio, come il facchinaggio.

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

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

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

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

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

Si tratta in particolare della mediazione/conciliazione e dell'arbitrato. Si prevede inoltre di consolidare le attività di cui alla normativa concernente il sovraindebitamento riguardante tutti quei soggetti che non possono fallire.

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

COMPETITIVITA' DELL'ENTE

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

Semplificazione

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

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

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

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

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

Efficienza e qualità dei servizi

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

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

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

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

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

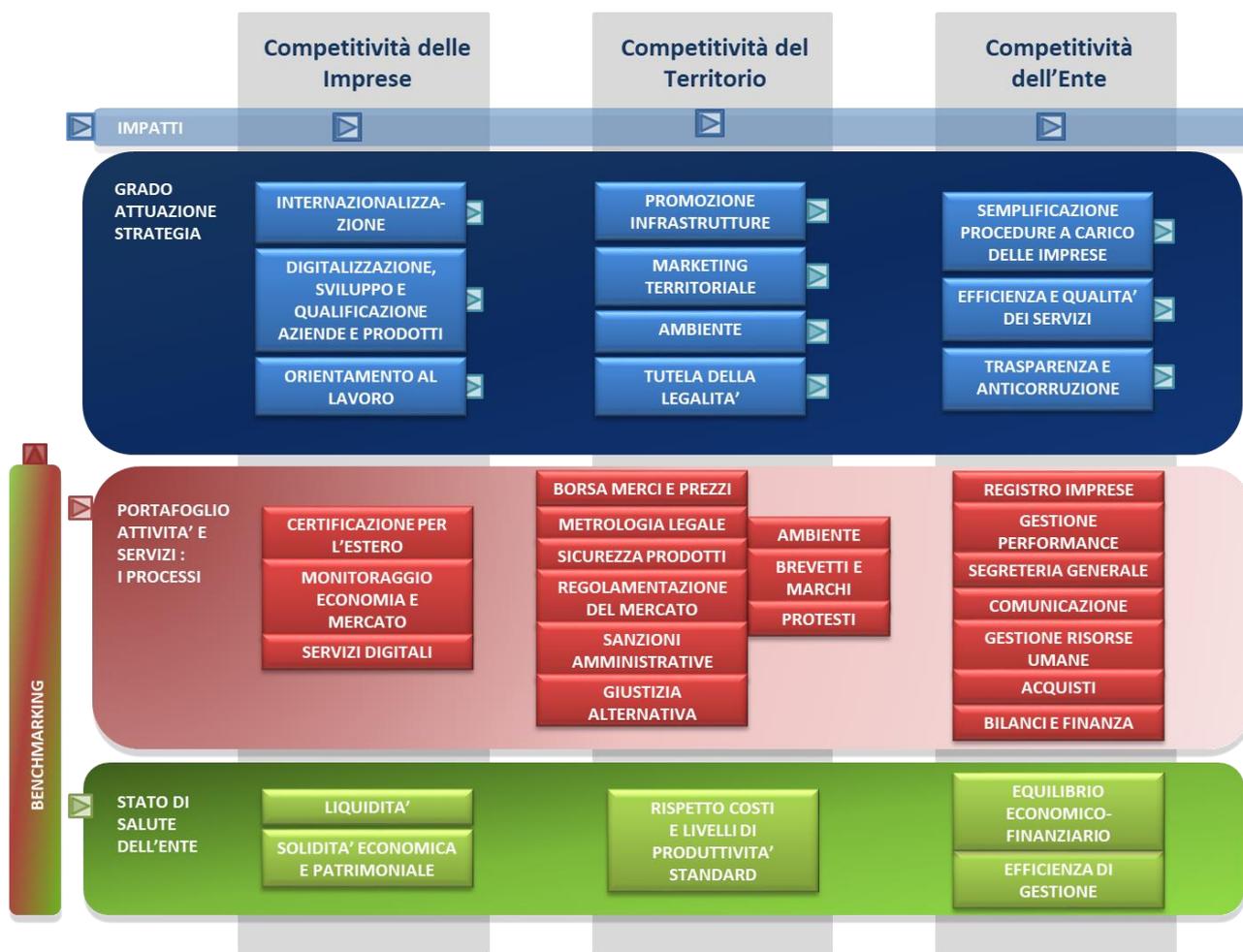
Il progetto, consolidatosi nel corso del biennio 2013-2014, ha reso disponibili dati omogenei e confrontabili a livello locale, regionale, nazionale, utili all'attivazione di percorsi di razionalizzazione dei costi e di miglioramento dei processi.

Trasparenza e anticorruzione

Si proseguirà nell'attuazione degli adempimenti previsti da:

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

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



Le scelte strategiche si declinano quindi, annualmente, in obiettivi operativi, che coinvolgono nel loro ambito anche tutti i processi gestiti dalla Camera in termini di efficienza e qualità, come rappresentato dall'albero della *performance*.



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