



CAMERA DI COMMERCIO
MODENA

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2020

Ottobre 2019

INDICE

PREMESSA	2
La riforma della Pubblica Amministrazione	2
LA PROGRAMMAZIONE CAMERALE	4
IL QUADRO DI RIFERIMENTO ESTERNO	5
Il contesto economico internazionale e nazionale	5
Il contesto economico provinciale	5
Analisi SWOT	13
Il contesto normativo	13
Il sistema di <i>governance</i> integrata	18
IL QUADRO DI RIFERIMENTO INTERNO	24
Politiche in materia di acquisizione e sviluppo delle risorse umane	24
Struttura organizzativa	24
Le infrastrutture e le risorse tecnologiche	27
La salute finanziaria	28
Analisi strutturali di bilancio	30
GLI OBIETTIVI STRATEGICI	41
COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	44
301 - Internazionalizzazione	44
401 – Digitalizzazione, Sviluppo e Qualificazione aziendale e dei prodotti	45
402 - Orientamento al lavoro	46
COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	47
600 - Promozione infrastrutture	47
601 - Marketing territoriale	48
700 – Ambiente	49
701 - Tutela della legalità	50
COMPETITIVITA' DELL'ENTE	51
801 - Semplificazione	51
802 - Efficienza e qualità dei servizi	52
803 - Trasparenza e anticorruzione	53

La riforma della Pubblica Amministrazione

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

La semplificazione amministrativa e la riorganizzazione della *governance* (locale e statale) risultano da tempo inserite tra le priorità dell'agenda politica.

Le finalità che per tale via si intendono perseguire consistono sia nel ridurre la spesa pubblica tagliando significativamente i "costi della politica", sia nel migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'agire pubblico. Da tempo e da più parti si continua infatti a chiedere alla Pubblica Amministrazione di semplificare la burocrazia, snellire il rapporto con i cittadini e le imprese, ridurre i costi, evitando inutili sovrapposizioni e rimandi tra Enti e garantendo relazioni e processi in modalità virtuali e telematiche.

Il processo di riforma della Pubblica Amministrazione nel suo complesso, privilegiando logiche ispirate all'incremento dei livelli di competitività dell'intero sistema Paese, ha coinvolto direttamente il sistema delle Camere di commercio italiane, già modificato dal D. Lgs. n. 23 del 2010, nella loro tradizionale funzione di valorizzazione della rappresentatività del sistema economico territoriale e di partenariato attivo rispetto alle Istituzioni locali, nonché di raccordo con le strategie delle politiche di sviluppo del Governo e delle Regioni nel quadro del principio di sussidiarietà.

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

Il provvedimento, messo a punto dal Ministero dello Sviluppo Economico di concerto con il Ministero dell'Economia, della Semplificazione e della PA, è stato approvato dal Consiglio dei Ministri l'anno successivo. 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 modificata dal D. Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23, prevedendo la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio.

Per quanto attiene all'organizzazione, in attuazione del percorso delineato dal Decreto di riforma, il MISE, recependo il Piano di razionalizzazione proposto da Unioncamere, con Decreto ministeriale 16 febbraio 2018, 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.

Attualmente i processi di accorpamento e riorganizzazioni delle Camere di Commercio, così come previsti dai sopracitati provvedimenti normativi, sono in una fase di stallo a seguito di una serie di ricorsi avviati da diversi enti camerali.

Il TAR del Lazio ha peraltro sospeso il giudizio in corso, avendo lo stesso ritenuto rilevante e non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale dell'art. 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e dell'art. 3 d.lgs. 25 novembre 2016, n. 219, nella parte in cui prevede il parere, anziché l'intesa, con riferimento al principio di leale collaborazione, tra Stato e Regioni in ordine alla definizione del riassetto degli Enti camerali, compresa la riscrittura delle loro circoscrizioni territoriali.

Modena 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.

Relativamente alle funzioni, il 30 aprile 2019 il Ministero dello Sviluppo Economico ha pubblicato il Decreto 7 marzo 2019 (che avrebbe dovuto essere approvato entro il 16 maggio 2018) con cui sono stati ridefiniti i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche (di cui all'art. 2, co. 2 della L. 580/93), nonché gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

Per quanto riguarda il finanziamento, è stata confermata la riduzione del diritto annuale avviata nel 2015 (- 35% nel 2015, - 40% nel 2016 e - 50% dal 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 il triennio 2017-2019. Non si è a conoscenza, allo stato, se la misura verrà confermata nel prossimo triennio.

Il Decreto Legge n. 90/2014 aveva inoltre previsto la ridefinizione, in capo al Ministero dello sviluppo economico, delle tariffe e dei diritti camerali sulla base dei costi standard, di cui si è ancora in attesa.

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

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

Detto sistema di monitoraggio, progressivamente integrato e consolidato negli anni, 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.

Il programma pluriennale 2019 - 2023

Col programma pluriennale 2019-2023, approvato con deliberazione di Consiglio del 29.10.2018, sono state definite le priorità strategiche su cui i nuovi Organi istituzionali della Camera di commercio di Modena intendono focalizzare l'azione politica negli anni del proprio mandato.

La relazione previsionale e programmatica 2020

Il 2020 rappresenta il secondo dei cinque anni del Programma di mandato. La Relazione previsionale e programmatica, derivando direttamente dal documento di programmazione pluriennale approvato dal Consiglio camerale, di cui coniuga la visione di medio-lungo termine con una visione di breve termine (l'esercizio annuale che si sta pianificando), ne fa proprio il quadro di riferimento da cui originano quei contenuti, dettagliandone in particolare gli elementi di più immediata realizzazione/influenza.

L'analisi del contesto esterno - formulata secondo un'ottica economico-sociale, giuridico-normativa e delle relazioni istituzionali in atto - ha lo scopo di garantire la coerenza delle strategie ai bisogni e alle attese dei portatori di interesse, ma anche e soprattutto ai vincoli posti dalla normativa in essere o in fase di discussione. L'analisi del contesto interno risponde alla necessità di rendere coerenti le strategie, gli obiettivi ed i programmi operativi, alle risorse di cui si dispone: organizzative, umane, strumentali ed economiche, ferma restante la persistente incertezza circa le ricadute definitive dei decreti attuativi della Legge di riforma della P.A., di cui si è detto nel primo paragrafo di questa premessa.

A queste analisi di contesto farà diretto riferimento anche il Piano della *Performance* 2020-2022.

Il preventivo economico 2020

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 2020 - 2022

Con il Piano della *performance* 2020-2022, strumento programmatico triennale aggiornato annualmente, si dà avvio al Ciclo di gestione della *performance* del 2020 (art. 4 del D. Lgs. 150/09). Vi sono esplicitati, in coerenza con le risorse assegnate, gli obiettivi, gli indicatori e i target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*. La Relazione Previsionale e Programmatica (art. 4 del DPR 254/05) ne costituisce la prima articolazione, in quanto definisce il livello strategico dell'albero della *performance*.

IL QUADRO DI RIFERIMENTO ESTERNO

Il contesto economico internazionale e nazionale

Istat, nell'ultimo Euro-Zone Economic Outlook, segnala che le turbolenze geopolitiche associate alla riduzione dei flussi di commercio mondiale hanno influenzato negativamente le prospettive internazionali. In questo contesto, la crescita economica per l'area dell'euro è attesa rallentare. Le spese per consumi privati costituiranno il principale sostegno alla crescita mentre gli investimenti fissi lordi forniranno un contributo più contenuto.

L'inflazione dell'area Euro è attesa attestarsi sul livello dell'1% fino alla fine dell'anno per poi riprendere ad aumentare all'inizio del 2020. I rischi per le prospettive sono al ribasso e continuano a provenire dalle tensioni commerciali a livello mondiale e dalla gestione, ancora incerta, della Brexit.

L'economia italiana, come riporta la più recente Nota mensile Istat, rimane caratterizzata dal proseguimento di una fase di stagnazione: nel secondo trimestre il prodotto interno lordo si è mantenuto sugli stessi livelli dei tre mesi precedenti. La debolezza dei ritmi produttivi si è riflessa anche sul mercato del lavoro, determinando l'interruzione della crescita delle unità di lavoro e delle ore lavorate che aveva caratterizzato i mesi precedenti.

L'inflazione italiana al consumo ha mostrato una lieve ripresa, rimanendo comunque su livelli contenuti. Il divario inflazionistico a favore dell'Italia rispetto ai paesi dell'euro si è ristretto leggermente.

Ad agosto, l'indice del clima di fiducia ha evidenziato un deterioramento sia per i consumatori sia per le imprese. Il recente peggioramento e l'elevata instabilità del quadro congiunturale si sono riflessi sull'andamento dell'indicatore anticipatore che ha segnato un'ampia flessione suggerendo il proseguimento della fase di debolezza dei livelli di attività economica.

Il contesto economico provinciale

L'economia della provincia di Modena ha evidenziato nel primo semestre 2019 un andamento contraddittorio. In base ai dati dell'indagine congiunturale della Camera di Commercio, difficoltà si riscontrano nel settore manifatturiero trascinato al ribasso dalla maglieria e da alcuni comparti del metalmeccanico. Segnali positivi si registrano invece nel settore delle costruzioni edili, dove tutti i principali indicatori, tra cui produzione, fatturato e ordinativi, appaiono in crescita. Favorevole l'andamento del terziario, dove si riscontra una generalizzata espansione dell'attività, fatta eccezione per il commercio al dettaglio che sta vivendo ormai una crisi strutturale.

Il numero di imprese registrate in provincia al 30 giugno ammonta a 73 mila ed è rimasto stabile negli ultimi dodici mesi.

L'ultima indagine Istat sulle Forze di Lavoro indica per Modena un incremento dell'occupazione nel primo trimestre del 2019, soprattutto nelle costruzioni e nell'industria manifatturiera. Migliora di conseguenza il tasso di disoccupazione, che si attesta al 6%, ma non nella componente giovanile, che sale al 16%.

ANDAMENTO DEL VALORE AGGIUNTO E SCENARIO DI PREVISIONE

Prometeia, nell'ultima edizione degli Scenari per le economie locali, ha rivisto al ribasso le stime sull'andamento economico nazionale, regionale e provinciale. In un quadro di rallentamento dell'economia mondiale, che passa dal +6,6% di incremento del PIL nel 2018 ad un +5,0% nel 2020, nell'area Euro si prevedono andamenti peggiori, con il PIL che frena dal +1,9% del 2018 al +1,0% del 2020. Sono infatti vicine alla stagnazione le economie trainanti dell'Europa, in primis la Germania (+0,6% nel 2019). L'Italia si dimostra il fanalino di coda, con il PIL pressoché fermo nel 2019 (+0,1%) e in aumento di appena mezzo punto nel 2020.

Per quanto riguarda l'Emilia-Romagna e Modena sono disponibili i dati del valore aggiunto, una misura molto simile al PIL. In questo caso entrambi i territori si rivelano più performanti della media nazionale, con il valore aggiunto modenese che nel 2019 raggiunge una variazione minima del +0,6% per poi risalire al +1,9% nel 2020. In regione l'andamento è simile, ma nel 2020 è previsto si fermi al +0,9%.

Le previsioni per settori economici della provincia di Modena nel 2019 vedono l'andamento migliore in agricoltura (+2,0%), seguita dai servizi (+0,8%) e dall'industria manifatturiera (+0,3%), mentre le costruzioni saranno negative (-0,1%). Nel 2020 andrà molto meglio per le costruzioni (+1,3%), seguite dall'agricoltura (+1,2%), dai servizi (+1,0%) e dall'industria (+0,8%).

Nonostante il rallentamento dell'economia, è previsto in miglioramento il tasso di disoccupazione modenese, che passa dal 5,8% del 2019 al 5,4% del 2020 mentre gli occupati aumenteranno del 2,5% nel 2019 e dell'1,0% nel 2020. Malgrado ciò frena la crescita del reddito disponibile che da una variazione del +2,5% nel 2019 scenderà al +1,9% nel 2020.

CONGIUNTURA DELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA

Da quest'anno sono disponibili i dati della nuova indagine congiunturale sull'andamento dell'economia della provincia di Modena, 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.

L'indagine, già condotta da molti anni sul settore manifatturiero, è stata allargata all'edilizia e al terziario, con un incremento delle imprese in campione al fine di garantire maggiore significatività dei dati raccolti e una più ampia copertura settoriale.

Per quanto riguarda l'industria manifatturiera, le imprese hanno evidenziato nel primo semestre 2019 un calo della produzione stimato sul -4,2% rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso. Anche il fatturato ha mostrato una flessione tendenziale seppur meno marcata: -2,3%.

Le imprese esportatrici hanno dichiarato un trend positivo per il fatturato estero, +3,2%, mentre quello interno rimane al palo, -0,8%. La quota percentuale di fatturato realizzata sui mercati esteri è del 46,6%.

La raccolta ordini presenta nel complesso un calo tendenziale del -3,6%, mentre l'occupazione è in lieve aumento (+0,6%). Il tempo di incasso medio delle fatture attive si attesta sui tre mesi.

Le prospettive riguardanti l'andamento della produzione nella seconda parte dell'anno sono di stabilità per il 56% delle imprese, di aumento per il 21%, di flessione per il 23%. Quelle per il fatturato e gli ordini ricalcano sostanzialmente queste quote percentuali. Tra le novità dell'indagine, le previsioni sugli investimenti, che sono stabili per il 67% delle imprese, in aumento per il 20% e in calo per il 13%.

Uno sguardo ai principali settori di attività evidenzia una congiuntura favorevole per il biomedicale, l'alimentare e le confezioni di abbigliamento. Il settore maglieria continua a presentare invece una situazione negativa con tutti gli indicatori in flessione. Il settore ceramico mostra una flessione della produzione mentre fatturato e ordini si sono incrementati. Nel settore metalmeccanico mantengono un andamento brillante i produttori di macchine e apparecchiature elettriche e elettroniche. In negativo invece sono risultati i comparti delle lavorazioni meccaniche di base e dei mezzi di trasporto. Sfavorevole anche la congiuntura per i produttori di macchine e apparecchi meccanici.

CONGIUNTURA DEL SETTORE EDILE

I dati congiunturali sulle costruzioni edili dipingono un settore in ripresa dopo anni di crisi profonda: +5,4% è la variazione della produzione nel primo semestre 2019 rispetto allo stesso periodo del 2018, ed ancora migliore è la variazione tendenziale del fatturato: +9,3%. Anche gli ordini, indicatore previsivo, risultano in aumento del +3%. Le imprese stanno inoltre ingrandendo l'organico: l'occupazione nei primi sei mesi dell'anno è incrementata del +5,2%. Le previsioni degli intervistati convergono su una prosecuzione della attuale tendenza al rialzo del fatturato e degli ordini anche nei prossimi mesi.

CONGIUNTURA DEL SETTORE TERZIARIO

Il terziario nel suo complesso ha riportato nel semestre un trend positivo, con una variazione tendenziale del fatturato che si attesta sul +4,8%. Le giacenze di magazzino sono leggermente aumentate (+1,6%), e l'utile netto presenta una variazione del +2,8%. Per quanto concerne l'occupazione, la variazione degli addetti da inizio anno a fine giugno risulta del +7,7% mentre il costo del lavoro è incrementato del +11,2%.

Uno sguardo più approfondito ai diversi comparti mostra tuttavia andamenti differenziati: il fatturato è risultato in aumento nel commercio all'ingrosso (+7,5%), nei servizi alle imprese (+8,8%), nei servizi alle persone (+9,5%). Nel comparto alloggio, ristorazione e altri servizi turistici l'incremento di fatturato è fermo all'1%, mentre in sofferenza appare il commercio al dettaglio che riporta un calo di vendite pari al -2,6%.

Circa le previsioni a breve sul fatturato, il 54% degli intervistati ha indicato stazionarietà, il 31% un ulteriore incremento e il 15% una diminuzione.

INTERSCAMBIO COMMERCIALE CON L'ESTERO

Nel generale scenario di incertezza, le imprese esportatrici sono quelle che mantengono un andamento più favorevole. I mercati esteri continuano infatti a rappresentare un importante fattore di traino, seppur meno evidente rispetto al passato. A conferma di questo arrivano i dati Istat delle esportazioni nel primo semestre 2019, che per la provincia di Modena evidenziano un ammontare di vendite pari a 6.639 milioni di euro e una variazione tendenziale del +1,3%, più bassa sia della crescita italiana (+2,7%), che di quella regionale (+4,7%).

L'incremento per Modena non è quindi entusiasmante ma va comunque evidenziato il picco di vendite registrato nel secondo trimestre 2019, record assoluto dal 2008 ad oggi, che potrebbe presagire una accelerazione della dinamica nel breve periodo.

Tutto ciò influisce anche sulla classifica delle prime dieci province per valore semestrale di export, dove Modena perde una posizione scendendo al nono posto. In Emilia-Romagna Modena è sempre seconda per valore assoluto di export con una quota del 20,1% delle esportazioni regionali.

Nel primo semestre 2019 si inverte l'andamento tendenziale di alcuni settori economici, come il tessile abbigliamento, che dimentica i cali degli anni precedenti per raggiungere un +10,7%, mentre volge in negativo il risultato dell'agroalimentare (-2,5%); anche la ceramica mostra un rallentamento (-0,7%). Restano favorevoli i trend dei settori apparecchi meccanici (+3,6%) e mezzi di trasporto (+3,5%), che insieme rappresentano ora più del 50% dell'export modenese. Buono anche il risultato del biomedicale (+2,9%).

Nei primi sei mesi dell'anno si assiste ad alcuni cambiamenti anche tra le aree geografiche di destinazione dell'export: rallenta la locomotiva europea, con l'Unione Europea a 15 paesi che perde lo 0,3% rimanendo tuttavia di gran lunga lo sbocco principale delle esportazioni modenesi (47,7% del totale); anche gli ultimi 13 paesi entrati nella UE non mostrano una performance brillante (+0,3%). Invece sorprendono i risultati dell'Africa del Nord (+24,9%) e dell'Asia (+11,9%).

Calano le vendite già da alcuni trimestri in Africa Centro Sud (-14,0%), nei paesi europei non appartenenti alla UE (-3,8%), in Medio Oriente (-3,4%), dove il basso costo del petrolio non aiuta l'economia, e in America Centro Sud (-2,0%), dove diversi paesi sono in crisi economica.

La classifica dei primi dieci paesi in cui esportano le aziende modenesi riflette l'andamento delle aree geografiche: sono infatti in calo i principali partner commerciali europei come la Francia (-6,4%), la Germania (-2,9%), l'Austria (-6,0%) e il Belgio (-3,5%), mentre, nonostante l'imminente Brexit, mostra un buon trend il Regno Unito (+10,0%). Anche gli Stati Uniti rimangono positivi nonostante le guerre commerciali aperte (+1,0%), mentre la Cina consolida il risultato sorprendente del primo trimestre (+47,7%).

SALDO E MOVIMENTAZIONE DEL REGISTRO IMPRESE

Gli ultimi dati di Infocamere sulla demografia delle imprese sono relativi al primo semestre 2019 ed evidenziano una sostanziale stabilità delle imprese registrate. Infatti, in provincia di Modena il totale delle posizioni registrate al 31/12/2018 ammontava a 73.016, mentre al 30/06/2019 risulta pari a 72.999, con una differenza di -17 imprese.

Anche il saldo semestrale della natimortalità mostra 27 imprese in meno risultanti da 2.525 imprese iscritte e 2.552 imprese cessate non d'ufficio, con un tasso di sviluppo del -0,04%. Rispetto allo stesso semestre del 2018 le iscrizioni sono leggermente diminuite (-0,3%) mentre si registra un incremento delle cancellazioni: +1,1%.

Il confronto tendenziale delle imprese registrate al 30 giugno 2019 rispetto alla stessa data del 2018 risulta negativo, con una diminuzione di 300 imprese pari a -0,4%. Anche l'andamento regionale risulta negativo (-0,7%), mentre a livello nazionale c'è stabilità.

Le imprese attive ammontano a 64.985 al 30 giugno 2019, anch'esse con una variazione tendenziale negativa pari al -0,4%. L'andamento per forma giuridica vede ormai da parecchi anni l'incremento

deciso delle società di capitali (+3,3%), mentre calano sensibilmente le società di persone (-3,0%) e in misura minore le ditte individuali e le altre forme (entrambe -1,3%).

Anche il confronto tendenziale delle imprese attive per macrosettore ricalca l'andamento dei semestri precedenti: sono in calo le attività agricole (-1,8%), le industrie manifatturiere (-1,3%) e le costruzioni (-0,4%), mentre sono pressoché stabili i servizi (+0,1%).

Esaminando il settore manifatturiero emergono alcuni segnali positivi: aumentano le imprese della "manutenzione e riparazione" (+3,9%), della "fabbricazione di carta e prodotti di carta" (+2,6%) e della "fabbricazione di articoli in gomma e plastica" (+1,6%). Sensibilmente in calo risulta invece l'industria del legno (-6,1%). In flessione appare anche la consistenza delle imprese dei settori caratteristici del territorio: la ceramica segna un -3,0%, il tessile abbigliamento -2,3%, alimentare e metalmeccanico entrambi -1,3%, risultano stabili solamente i mezzi di trasporto.

Nei servizi, nonostante il saldo di imprese sia pressoché nullo, risultano negativi solamente due settori che però hanno un peso rilevante: il commercio (-2,0%) e il "trasporto e magazzinaggio" (-1,7%). Sono fiorenti invece soprattutto i servizi alle persone, con la sanità e assistenza sociale che guadagna il 5,7% di imprese e l'istruzione (+4,5%). In crescita anche i servizi di noleggio e supporto alle imprese (+3,3%).

IMPRESE FEMMINILI

Le imprese guidate in maggioranza da donne imprenditrici sono in provincia di Modena 14.055 al 30 giugno 2019 e presentano un trend pressoché stazionario. Rispetto alla stessa data del 2018 si registra infatti solo una leggera diminuzione pari a 45 unità in valore assoluto e -0,3 in percentuale, del tutto in linea con l'andamento evidenziato in Emilia-Romagna.

A Modena il tasso di femminilità (cioè il rapporto tra imprese gestite da donne e imprese totali) si attesta sul 21,6% e risulta leggermente superiore alla media regionale (21,2%).

La distribuzione delle imprese femminili per settore di attività è differente rispetto a quella delle imprese totali, infatti è maggiormente orientata ai servizi piuttosto che alla produzione di beni. Il settore con la maggioranza di imprese in rosa è il commercio (24,0%), che però mostra un forte calo tendenziale (-3,8%), seguono i "servizi alle imprese" (22,0% del totale) che hanno un buon andamento (+2,6%) e l'agricoltura (14,4%, -2,6% di imprese attive).

Le differenze maggiori con la distribuzione del totale imprese si riscontrano nelle costruzioni, dove le imprese femminili sono solamente il 3,9%, mentre le totali provinciali sono il 16,0% e nei servizi alle persone, dove al contrario le imprese femminili sono ben il 14,2% ed in sensibile aumento (+3,4%), mentre il dato provinciale complessivo si ferma al 6,3% del totale.

Anche le industrie manifatturiere vantano un'ampia partecipazione femminile, con 1.764 imprese pari al 12,4% del totale, tuttavia un'analisi più approfondita mostra come le imprese rosa siano particolarmente concentrate in soli tre settori: tessile abbigliamento, che conta più della metà delle imprese manifatturiere (52,6%), in leggero calo (-0,5%), l'industria alimentare con il 10,0% del totale ma in diminuzione (-1,1%) e la fabbricazione di prodotti in metallo (9,1%), in aumento dell'1,3%.

Nel corso degli anni si va spostando la composizione delle imprese femminili per forma giuridica divenendo più simile a quella del totale imprese modenesi, tuttavia rimangono ancora alcune differenze: per la maggior parte si tratta di ditte individuali (62,9%, in leggero calo, -0,7%), seguono

le società di capitali (21,1% del totale e in aumento del +3,4%) e le società di persone (14,4%, in diminuzione del -3,3%). Rimangono residuali le altre forme societarie (1,5% del totale).

IMPRESE A CONDUZIONE GIOVANILE

L'analisi dei dati di Infocamere sulla demografia delle imprese giovanili, cioè le imprese in cui la maggioranza dei soci ha meno di 35 anni, mostra due andamenti differenti a seconda del periodo di confronto. L'analisi congiunturale denota un aumento: nel secondo trimestre dell'anno le imprese giovanili attive passano da 4.306 al 31 marzo 2019 a 4.458 al 30 giugno, 152 imprese in più, pari ad un incremento congiunturale del +3,5 %.

Tuttavia tale aumento non è stato sufficiente a compensare il calo fisiologico che annualmente si verifica in tali tipi di impresa: all'inizio di ogni anno solare infatti, a causa della definizione stessa di impresa giovanile, escono dall'analisi tutte le imprese i cui soci compiono 36 anni.

All'inizio del 2019 tale fenomeno è risultato più marcato, pertanto il confronto tendenziale con giugno 2018 risulta ancora negativo, ovvero si perdono 138 imprese, con una diminuzione pari al 3,0%.

A Modena il tasso di imprese giovanili rispetto alle imprese totali rimane vicino alla media regionale (6,9%).

La distribuzione per settori delle imprese under 35 attive è leggermente cambiata a causa delle sensibili diminuzioni di imprese avvenute in alcuni settori. Ad esempio le imprese attive del manifatturiero sono calate del 9,6% in un anno, portando la quota al 9,3% delle imprese giovanili totali, nettamente inferiore a quella del totale manifatturiero modenese. Anche le costruzioni hanno subito un sensibile calo (-8,5%), ma rimangono una quota notevole tra le imprese giovanili (18,3%), infine il commercio risulta il settore preferito dai giovani (24,7% del totale) tuttavia anch'esso è in calo del 5,3%. Gli unici settori in crescita sono i "servizi alle imprese" (+5,4%), che raggiungono il 22,5% delle imprese giovanili, e l'agricoltura che continua ad attrarre i giovani (+2,7%) anche se è sottorappresentata (5,9%) rispetto alle imprese modenesi totali.

All'interno dell'industria manifatturiera le imprese sono meno raggruppate in un unico settore rispetto a quelle femminili, tuttavia emergono tre settori principali: il tessile-abbigliamento che ricopre il 27,1% del totale manifatturiero, ma che vede calare la sua quota a causa della sensibile diminuzione avutasi in un anno (-14,6%), la metalmeccanica (28,5% del totale), anch'essa in forte calo (-17,0%) e la riparazione e manutenzione, pari al 15,6% del totale e unico settore in aumento (+6,7%).

Infine la distribuzione per forma giuridica delle imprese giovanili è più concentrata di quelle femminili: la maggioranza degli under 35 sceglie l'impresa individuale (72,7%), seguita dalle società di capitali (19,7%), mentre poco utilizzata è la forma delle società di persone (6,1%), le altre forme sono residuali (1,5%). Tutte le forme giuridiche risultano in calo.

IMPRESE GUIDATE DA STRANIERI

Prosegue l'andamento positivo delle imprese capitanate da stranieri: sale infatti di 87 unità il numero delle imprese attive con maggioranza dei soci stranieri, passando da 7.797 al 31 marzo 2019 a 7.884 al 30 giugno, con un incremento congiunturale pari al +1,1%.

La quota di imprese straniere sul totale imprese in provincia è pari al 12,1%, pressoché uguale alla media regionale.

Il confronto tendenziale risulta ancor più performante: rispetto al giugno 2018 ci sono 198 imprese attive a maggioranza straniera in più, pari ad un aumento percentuale del +2,6%. Contrariamente alle imprese totali nessun settore è in calo, anzi alcuni registrano aumenti sensibili come i servizi alle persone (+11,8%), l'agricoltura (+6,4%), e i servizi alle imprese (+5,0%). Buono anche l'andamento di alloggio e ristorazione (+2,4%), dell'industria manifatturiera (+1,5%) e delle costruzioni (+1,9%).

La distribuzione delle imprese straniere per settori di attività è molto differente rispetto al totale modenese e rimane pressoché invariata rispetto ai trimestri precedenti: la maggioranza opera nelle costruzioni (30,3%, quasi il doppio del totale modenese), seguite dal commercio (22,1%) e dall'industria manifatturiera (17,5%). Pochissime le imprese nei servizi alle persone (5,3%) e soprattutto nell'agricoltura (1,5%), dove il totale modenese raggiunge il 12,1%.

All'interno dell'industria manifatturiera la maggioranza di questo tipo di imprese opera sostanzialmente in tre settori: nelle industrie del tessile-abbigliamento (54,8%), in aumento dell'1,6% in controtendenza con le imprese del settore del totale Modena, che mostrano da tempo un calo. Segue la produzione di prodotti in metallo (20,9%), in aumento dello 0,7% e la riparazione e manutenzione (6,7% del totale manifatturiero), in sensibile aumento (+13,6%).

Infine, riguardo alla forma giuridica, le imprese a conduzione straniera mostrano una forte concentrazione verso le ditte individuali, che raggiungono il 77,3% del totale, seguite dalle società di capitali (13,6%) in costante aumento (+11,8%), mentre poco utilizzate sono le società di persone (6,2%), che sono l'unica forma giuridica in calo (-2,2%), e le "altre forme" (3,0% del totale).

START-UP INNOVATIVE

In provincia al 30 giugno 2019 sono attive 138 startup innovative; rispetto alla stessa data dell'anno precedente tale valore si è ridotto di 21 unità. Modena scivola così dall'undicesimo al 18° posto nella graduatoria nazionale delle province per numerosità di startup.

L'Emilia Romagna è la terza regione italiana, dopo Lombardia e Lazio, con 903 startup innovative, pari all'8,7% del totale nazionale (10.426)

Acquisiscono lo status di startup innovative le società di capitali non quotate, costituite da meno di cinque anni, con fatturato inferiore a 5 milioni di euro e con determinati indicatori relativi all'innovazione tecnologica previsti dalla normativa nazionale.

OCCUPAZIONE E MERCATO DEL LAVORO

Recenti dati Istat sulle Forze di Lavoro indicano per la provincia di Modena una situazione occupazionale in miglioramento. Gli occupati passano da 316 mila (media gennaio-dicembre 2018) a 318 mila nella media da aprile 2018 a marzo 2019, con un incremento congiunturale pari al +0,6%.

Anche l'andamento rispetto all'anno precedente mostra lo stesso risultato (+0,6%) e di pari passo aumenta anche il tasso di occupazione (+0,4%). Tuttavia, nello stesso confronto, diminuiscono le forze di lavoro (-0,3%) e il corrispondente tasso di attività (-0,4%), mentre aumentano di 3.000 unità le "non forze di lavoro", cioè chi non studia e non cerca attivamente un'occupazione.

Calano così anche le persone in cerca di occupazione (-9,1%) e migliora il tasso di disoccupazione, che passa dal 6,6% del periodo precedente al 6,0% dell'ultima rilevazione.

Tra i settori di attività spicca l'incremento tendenziale dell'occupazione nelle costruzioni (+15,4%), portando la quota al 4,7% del totale; buono anche l'andamento dell'industria manifatturiera (+5,4%), che raggiunge la proporzione più alta in regione (37,1%). Il commercio risulta leggermente positivo (+1,9%), mentre cala l'occupazione nei servizi (-1,6%) e ancor di più in agricoltura (-45,5%), un settore molto esposto alla stagionalità, ma che diviene il settore con la minor quota di occupazione in provincia (1,9%).

Note negative sul fronte della disoccupazione giovanile (15-24 anni), che passa dall'11,2% dell'anno precedente al 16,0% nel primo trimestre 2019, facendo scendere la provincia dalla prima alla quarta posizione in Emilia-Romagna (media 17,6%).

Tutte le variazioni tendenziali citate si riferiscono, per ogni indicatore, al confronto tra la media annuale del periodo "aprile 2018/marzo 2019" e quella del periodo "aprile 2017/marzo 2018", quelle congiunturali invece confrontano la media annuale "aprile 2018/marzo 2019" con la media annuale "gennaio 2018 – dicembre 2018".

TURISMO

La provincia di Modena è contraddistinta da 813 strutture ricettive, di cui il 27,6% è rappresentato da alberghi e il 72,4% da altre strutture, costituite sostanzialmente da bed & breakfast, da alloggi in affitto (29,5% delle "altre strutture") e in misura minore da agriturismi. Residuale la presenza di campeggi, ostelli e rifugi alpini.

Tuttavia, nonostante la minor quota, sono gli alberghi ad offrire il maggior numero di camere (6.216 camere, il 65,6% del totale); si tratta in gran parte di alberghi di buona qualità, ben il 49,3% di essi ha tre stelle.

Appare positivo il flusso turistico in provincia di Modena nei primi sei mesi del 2019: ammontano a 356.730 gli arrivi da gennaio a giugno, in aumento del 5,3% rispetto ai primi sei mesi del 2018. La maggior parte di essi ha alloggiato in alberghi (87,8%), mentre il restante 12,2% si è rivolto alle altre strutture ricettive. I pernottamenti sono aumentati ancor di più (+7,2%) arrivando a 836 mila, tuttavia tale crescita non riesce ad incrementare la permanenza media, che rimane di 2,3 giorni come nel 2018. Nelle "altre strutture ricettive" risulta maggiore rispetto agli alberghi: 3,4 giorni in media. Il comune con il turismo più stanziale risulta Pavullo (3,9 giorni di permanenza media), mentre i comuni della bassa modenese hanno la durata media inferiore (1,5 giorni).

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.

La suddivisione in zone della provincia, mostra come il comune di Modena risulti il più visitato, con 142.985 presenze turistiche pari al 40,1% delle presenze totali, seguito da Maranello (8,8%) e da Formigine (8,4%).

L'Appennino modenese arriva all'11,4%, la collina ospita il 7,5% dei visitatori e la somma di tutti gli altri comuni ammonta al 23,9% del totale. Il confronto con i primi sei mesi del 2018 mostra la buona

performance di Formigine (+15,8%), Castelfranco Emilia (+9,9%), Sestola (+9,2%) e Modena (+8,6%). Mentre l'andamento risulta negativo per Pievepelago (-16,6%) e gli "altri comuni collinari" (-5,3%).

La maggioranza dei turisti che arrivano in provincia di Modena proviene dall'Italia (71,2%), in aumento del 5,5%; le regioni principali di provenienza sono la Lombardia, l'Emilia-Romagna e la Toscana. Il 17,9% proviene dai paesi dell'Unione Europea, principalmente da Francia e Germania, il 3,8% dagli altri paesi europei non appartenenti alla UE (+6,1%) e ben il 7,1% dal resto del mondo, quest'anno con un incremento più contenuto (+2,8%); in particolare gli arrivi più significativi provengono da Stati Uniti e Cina.

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

Il contesto normativo

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

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

- la riduzione del numero delle Camere di commercio a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento per le Camere con meno di 75.000 imprese e unità locali iscritte o annotate nel Registro delle imprese; la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali con presenza di almeno una Camera in ogni regione;
- la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; sono stati confermati i compiti in materia di pubblicità legale mediante la tenuta del registro imprese con introduzione della gestione del fascicolo informatico dell'impresa, le funzioni in materia di tutela del consumatore, vigilanza sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla metrologia legale, rilevazione dei prezzi, rilascio certificati d'origine e documenti per l'esportazione; sono state introdotte l'assistenza tecnica alla creazione di imprese e l'assistenza alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali, la valorizzazione del patrimonio culturale e la promozione del turismo; sono state rafforzate le competenze in materia ambientale e quella in tema di orientamento al lavoro tramite la gestione del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro e il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro; è stata prevista la possibilità di sottoscrivere convenzioni con le regioni e altri soggetti pubblici e privati in tema di digitalizzazione, qualificazione aziendale e dei prodotti, supporto al *placement* e all'orientamento, risoluzione alternativa delle controversie;
- la riduzione del numero dei componenti dei Consigli e delle Giunte e il riordino della relativa disciplina, compresa quella sui criteri di elezione, in modo da assicurare un'adeguata consultazione delle imprese, e sul limite ai mandati, nonché la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle aziende speciali e delle società controllate;
- la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi;
- la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese, già disposta dall'articolo 28 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114. La riduzione del diritto annuale è stata avviata nel 2015 e prevedeva la riduzione del - 35% nel 2015, - 40% nel 2016 e - 50% dal 2017. Per gli anni 2017, 2018 e 2019 il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 22 maggio 2017 ha autorizzato l'incremento del 20% della misura del diritto annuale quale fonte di finanziamento di 4 specifici progetti di rilievo nazionale. Il Decreto Legge n. 90/2014 aveva inoltre previsto la ridefinizione, in capo al Ministero dello sviluppo economico, delle tariffe e dei diritti camerale sulla base dei costi standard, di cui si è ancora in attesa
- 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. In merito sono stati presentati numerosi ricorsi dalle Camere di commercio interessate agli accorpamenti.

Il TAR del Lazio ha peraltro sospeso il giudizio in corso, disponendo la trasmissione degli atti alla Corte Costituzionale, avendo lo stesso ritenuto rilevante e non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale dell'art. 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e dell'art. 3 d.lgs. 25 novembre 2016, n. 219, nella parte in cui prevede il parere, anziché l'intesa, con riferimento al principio di leale collaborazione, tra Stato e Regioni in ordine alla definizione del riassetto degli Enti camerali, compresa la riscrittura delle loro circoscrizioni territoriali.

Il 30 aprile 2019 il Ministero dello Sviluppo Economico ha pubblicato il Decreto 7 marzo 2019 (che avrebbe dovuto essere approvato entro il 16 maggio 2018) con cui sono stati ridefiniti i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche (di cui all'art. 2, co. 2 della L. 580/93), nonché gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

L'APPROVVIGIONAMENTO DI BENI E SERVIZI

La Legge di Stabilità 2016 (Legge 28 dicembre 2015, n. 208) ha introdotto alcune specifiche disposizioni volte a regolare l'attività delle pubbliche amministrazioni e, tra queste, le Camere di commercio.

Ci si riferisce in particolare alle norme finalizzate a rendere più celeri e più trasparenti le procedure di approvvigionamento di beni e di servizi da parte degli operatori pubblici e a razionalizzare ovvero ottimizzare la spesa pubblica.

In particolare si segnala:

1. l'introduzione della soglia di esenzione (€ 1.000,00) al di sotto della quale si può evitare di ricorrere al Mepa (soglia elevata ad € 5.000 dalla L. 145/2018 a partire dal 2019);
2. la possibilità di esulare dall'obbligo di adesione alle convenzioni Consip solo a fronte di autorizzazione motivata dell'organo di vertice amministrativo, trasmessa al competente ufficio della Corte dei Conti e soltanto qualora il bene o servizio disponibile in convenzione non sia idoneo a soddisfare il bisogno dell'Amministrazione;

3. per quanto concerne in particolare i beni ed i servizi informatici, l'obbligo di approvvigionamento tramite Consip, potendosi procedere in via autonoma solo qualora il bene o il servizio ivi non sia disponibile o idoneo e comunque previa autorizzazione dell'organo amministrativo.
4. Nell'aprile del 2016 sono entrate in vigore le nuove norme riguardanti gli appalti pubblici di cui al D. Lgs. 18 aprile 2016 n. 50 (Codice degli Appalti). Si tratta di una "summa" di disposizioni finalizzate a riscrivere in maniera organica tutta la disciplina concernente le procedure di acquisto di beni e servizi, nonché per l'esecuzione di lavori da parte delle pubbliche amministrazioni.

Di seguito si indicano i principali interventi con riflesso sulla Camera di Modena in relazione alle sue specificità:

- riscrittura degli affidamenti sotto soglia, con introduzione dell'obbligo di motivazione anche per quelli al di sotto dei 40.000,00 Euro;
- introduzione di un regime speciale per gli affidamenti *in house*;
- introduzione di norme per un maggior ricorso agli strumenti telematici di negoziazione.

Con D.L. 18 aprile 2019 n. 32 convertito con L. 14 giugno 2019 n. 55 sono state introdotte alcune novità in materia di appalti a modifica del sopracitato Testo unico.

In particolare è prevista l'adozione, entro centottanta giorni dall'entrata in vigore della Legge di conversione (15 giugno 2019) di un regolamento unico recante disposizioni di esecuzione, attuazione e integrazione del Codice degli appalti.

LA RAZIONALIZZAZIONE DELLE SOCIETA' PARTECIPATE DALLA P.A.

La riforma della Pubblica Amministrazione ha interessato anche le partecipazioni delle pubbliche amministrazioni in società di diritto privato.

Già con la Legge di stabilità 2015 (art.1, commi 611-616, L.23 novembre 2014, n.190) era stato richiesto alle PP.AA. di operare una valutazione delle proprie partecipate allo scopo di dare avvio ad un procedimento di razionalizzazione del numero e di ottimizzazione dei relativi costi.

Il D. Lgs. 19 agosto 2016 n. 175, attuativo dell'art. 18 della legge delega di riforma della pubblica amministrazione, modificato dal D. Lgs. 16 giugno 2017 n. 100, ha introdotto ulteriori disposizioni portanti vincoli per la costituzione e il mantenimento delle richiamate società, al fine di una più ampia razionalizzazione delle stesse.

In particolare si evidenzia che le Pubbliche amministrazioni devono adottare annualmente il piano di razionalizzazione periodica delle partecipate di cui all'art. 20 del D. Lgs. 175/2016, inviandolo poi alla Corte dei Conti e al MEF per il tramite dello specifico applicativo del Portale Tesoro.

Dal 2015 inoltre trova applicazione, anche per le Camere di commercio, l'art. 1, comma 551 e 552 della L.27.12.2013 n. 147 che impone di accantonare, in un apposito fondo vincolato, un importo pari al risultato negativo non immediatamente ripianato, in misura proporzionale alla quota di partecipazione posseduta, per le aziende speciali, istituzioni e società partecipate che registrino un risultato di esercizio o saldo finanziario negativo.

LA TRASPARENZA E LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Il D. Lgs. 14 marzo 2013 n. 33 recante il “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”, è stato adottato con l’obiettivo di riordinare e completare la complessa normativa riguardante gli obblighi di pubblicità a carico delle pubbliche amministrazioni favorendo in tal modo la prevenzione della corruzione e la partecipazione dei cittadini- utenti alle attività della pubblica amministrazione.

L’intera materia è stata oggetto di parziale riscrittura ed aggiornamento nel 2016 per effetto del D. Lgs. n. 97/2016.

In particolare l’art. 2 bis introdotto dal predetto D. Lgs. 97/2016 ha esteso la medesima disciplina prevista per le pubbliche amministrazioni di cui al D. Lgs. 165/2001, in quanto compatibile anche:

- a. agli enti pubblici economici e agli ordini professionali;
- b. alle società in controllo pubblico come definite dall'articolo 2, comma 1, lettera m), del decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175. Sono escluse le società quotate come definite dall'articolo 2, comma 1, lettera p), dello stesso decreto legislativo, nonché le società da esse partecipate, salvo che queste ultime siano, non per il tramite di società quotate, controllate o partecipate da amministrazioni pubbliche;
- c. alle associazioni, alle fondazioni e agli enti di diritto privato comunque denominati, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore a cinquecentomila euro, la cui attività sia finanziata in modo maggioritario per almeno due esercizi finanziari consecutivi nell'ultimo triennio da pubbliche amministrazioni e in cui la totalità dei titolari o dei componenti dell'organo d'amministrazione o di indirizzo sia designata da pubbliche amministrazioni;
- d. alle società in partecipazione pubblica come definite dal decreto legislativo emanato in attuazione dell'articolo 18 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e alle associazioni, alle fondazioni e agli enti di diritto privato, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore a cinquecentomila euro, che esercitano funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle amministrazioni pubbliche o di gestione di servizi pubblici, limitatamente ai dati e ai documenti inerenti all'attività di pubblico interesse disciplinata dal diritto nazionale o dell'Unione europea.

Si segnala peraltro in materia di obblighi di pubblicità per incarichi dirigenziali che la Corte Costituzionale ha dichiarato “l’illegittimità costituzionale dell’art. 14, comma 1-bis, del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 *“nella parte in cui prevede che le pubbliche amministrazioni pubblicano i dati di cui all’art. 14, comma 1, lettera f), dello stesso decreto legislativo anche per tutti i titolari di incarichi dirigenziali, a qualsiasi titolo conferiti, ivi inclusi quelli conferiti discrezionalmente dall’organo di indirizzo politico senza procedure pubbliche di selezione, anziché solo per i titolari degli incarichi dirigenziali previsti dall’art. 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”*;

Con deliberazione n. 586 del 26 giugno 2019 l’ANAC ha provveduto ad integrare e modificare la deliberazione 241/2017 e fornire precisazioni in merito ai criteri e modalità di applicazione dell’art. 14 co. 1 bis e 1 ter del D. Lgs. 33/2013 alle amministrazioni pubbliche e agli enti di cui all’art. 2 bis del medesimo decreto, tenuto conto della sentenza della Corte Costituzionale 20/2019.

Più specificatamente l’ANAC partendo dal richiamo della Corte costituzionale all’art. 19, co. 3 e 4 del D. Lgs. 165/2011, quale parametro unico di riferimento per operare quella graduazione degli incarichi dirigenziali, che *“il legislatore non fa, ma che è ritenuta indispensabile dalla stessa Corte*

per assicurare allo stato la salvaguardia di un nucleo minimo della trasparenza dei dati personali”, arriva alla conclusione che “dirigenti cui si applica la trasparenza dei dati reddituali e patrimoniali di cui all’art. 14 co. 1 lett. f) sono i titolari di incarichi dirigenziali a capo di uffici che al loro interno sono articolati in uffici di livello dirigenziale, generale e non generale”.

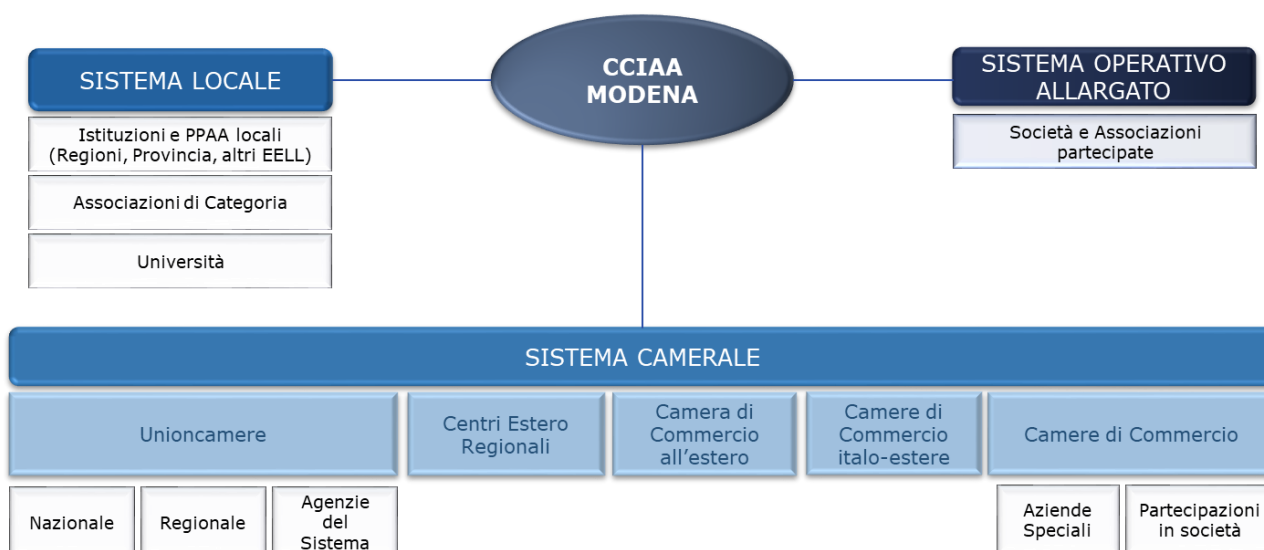
Al fine di dare corretta attuazione alle indicazioni della Corte, l’ANAC ritiene “indispensabile che le amministrazioni non statali e quelle a cui non si applica direttamente l’art. 19, co. 3 e 4, del d.lgs. 165/2001, indichino chiaramente in un apposito atto organizzativo (si pensi ad esempio al regolamento sull’organizzazione degli uffici e dei servizi ovvero integrando, ove necessario, l’organigramma) quali sono le posizioni dirigenziali equivalenti a quelle dell’art. 19, co. 3 e 4, citato nei termini specificati sopra, ritenute dalla Corte sottoposte al regime di trasparenza rafforzata sui dati reddituali e patrimoniali. E’ necessario che tale atto sia pubblicato nella sezione ‘Amministrazione Trasparente’ del sito istituzionale, sottosezione ‘Atti generali’ e collegato con un link alla sottosezione di ‘Amministrazione Trasparente’ relativa ai dirigenti”.

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, è confluita all’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 2020.

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D1	301	Convenzione per lo sviluppo di un programma di attività per l'internazionalizzazione delle imprese dell'Emilia-Romagna	UCER	CCIAA, Regione Emilia-Romagna
D1	301	Gestione associata di un programma di incoming nel settore dell'automazione	CCIAA di Modena	Camera di commercio di Verona
D1	301	Sviluppo programma di internazionalizzazione	CCIAA di Modena	Camera di commercio di Reggio Emilia
D1	301	Accordo Carpi Fashion System	Comune di Carpi	CCIAA di Modena
D2	401	Tecnopolo	Università di Modena e Reggio Emilia	Università, CCIAA, Regione Emilia-Romagna
D4	402	Accordo di partenariato per la presentazione e l'eventuale realizzazione di azioni congiunte a valere sui finanziamenti regionali di "Garanzia Giovani"	IFOA	CCIAA dell'Emilia-Romagna, UCER e IFOA
D4	402	Partnership sull'orientamento e sull'alternanza	Fondazione San Filippo Neri	CCIAA, Ufficio Scolastico Provinciale, Provincia e 7 Comuni capo distretto
D4	402	Accordo per la promozione dei percorsi di alternanza scuola lavoro negli istituti di istruzione secondaria di secondo grado della provincia di Modena	Provincia di Modena	CCIAA, AUSL, INAIL, DTL, USP, UNIMORE, 47 Comuni, Associazioni di categoria, Forum Terzo Settore, Associazione Servizi per il Volontariato
D4	402	Estate in alternanza	CCIAA di Modena	USP, Istituti scolastici di secondo grado della Provincia di Modena
D4	402	Protocollo d'intesa per offrire ai detenuti a fine pena lezioni gratuite sull'autoimprenditorialità	CCIAA di Modena	Casa circondariale di Modena
D4	402	Accordo di programma per la realizzazione di un osservatorio sull'imprenditoria dei migranti e per l'ampliamento dei servizi loro offerti dalla rete camerale	Ministero del Lavoro e UICC	Ministero del Lavoro, UICC, 18 CCIAA e IFOA
D4	402	Protocollo di intesa autoimprenditorialità e maggiore occupabilità	Comune di Maranello	CCIAA di Modena
D4	402	Protocollo di intesa autoimprenditorialità e maggiore occupabilità	Comune di Formigine	CCIAA di Modena
D4	402	Sportello informativo per il Microcredito e l'autoimpiego	Ente nazionale per il Microcredito	CCIAA di Modena

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D4	402	Accordo tra la CCIAA di Modena e la Fondazione Brodolini per lo svolgimento di attività di collaborazione nel contesto del Laboratorio Aperto di Modena	Fondazione Brodolini	CCIAA 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	CCIAA di Modena	USP, Centro Territoriale di Supporto di Modena e Fondazione San Filippo Neri
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
D3	601	Turismo	UCER	CCIAA, Regione Emilia-Romagna e APT Servizi srl
D3	601	Convenzione per la promozione dell'agroalimentare modenese in collaborazione con i Consorzi di Tutela	Fondazione Agroalimentare Modenese (FAMO)	FAMO, CCIAA di Modena
D3	601	Consulta del Turismo	Provincia di Modena	47 COMUNI, Associazioni di categoria, Modenatur, APT, Fondazione CRMO, Valli del Cimone
D3	601	Accordo quadro per l'attuazione della Misura 19 del "Supporto allo sviluppo locale leader"	GAL MO RE	CCIAA MO, CCIAA RE e Associazioni di categoria
D5	700	MO.SSA. Mobilità Sistemica Sostenibile Aziendale	A.Mo Agenzia per la mobilità e il trasporto pubblico locale di Modena	Enti pubblici, Associazioni e Organizzazioni
D5	700	Food Bag	CCIAA di Modena	Comune Modena, AUSL, Hera, Associazioni di categoria, Consorzio Modena a Tavola, Associazioni dei consumatori
C2	701	Fondo Sicurezza	CCIAA di Modena	Comune di Modena, 27 Comuni della provincia
C2	701	Prevenzio.net	CCIAA, AUSL	Associazioni di categoria
C2	701	Osservatorio Provinciale Appalti Pubblici	Provincia, CCIAA e Comune Modena	CCIAA, AESS Modena, Provincia, Comune, Promo Scarl
C2	701	Contrasto abusivismo mediatori	FIAIP di Modena	Associazioni di categoria e Autorità di P.S.
C2	701	Tavolo Legalità	Comune di Modena	Comune Modena, Regione Emilia-Romagna, Unimore
C2	701	PIP Punto d'Informazione Brevettuale	MISE	CCIAA di Modena

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
C2	701	Convenzione di ricerca per la realizzazione del progetto di ricerca SmartInnovaFOOD	UNIMORE	Dipartimento di Scienze Chimiche e Geologiche dell'Università di Modena e Reggio Emilia, CCIAA di Modena
F1	701	Protocollo d'intesa per la concessione in sublocazione di alcuni locali nello stabile di proprietà di Promo scarl in liquidazione in Modena, Via Virgilio	Tribunale di Modena	Tribunale e CCIAA di Modena
C1	801	Convenzione per la gestione dell'Albo imprese artigiane ai sensi della L.R. 5/01	Regione Emilia-Romagna	UCER, Regione Emilia-Romagna
D6	801	Congiuntura	CCIAA di Modena	Associazioni di categoria
A1	803	Tavolo Rete Integrità e Trasparenza Regione Emilia-Romagna	Regione Emilia-Romagna	ANCI E.R., UPI E.R., UNCEM E.R., UCER

IL SISTEMA OPERATIVO ALLARGATO – LE PARTECIPAZIONI

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

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

La CCIAA di Modena detiene partecipazioni di capitale sociale in 21 società. Il valore contabile iscritto nell'ultimo bilancio approvato alla voce "Partecipazioni e Quote" è pari a € 12.144.143,26 (cfr. intra l'intero portafoglio delle partecipazioni detenute, corredato dei valori contabili al 31.12.2018).

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

Con determinazione presidenziale d'urgenza n. 11/u del 28/12/2018 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 delle partecipazioni senza alcun intervento di razionalizzazione.

Nell'ambito degli obiettivi strategici "Digitalizzazione, sviluppo e qualificazione aziendale dei prodotti" (ambito strategico "Competitività delle imprese") e "Marketing territoriale" (ambito strategico "Competitività del territorio") si sono sviluppate collaborazioni importanti rispettivamente con la Fondazione DEMOCENTER-SIPE e la Società ModenaFiere Srl.

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

Strumento operativo della Camera di Commercio di Modena nel campo della formazione professionale è diventata l'Associazione Modenese per la Formazione Aziendale (A.M.F.A.). Ad essa l'Ente camerale affida le proprie attività formative in campo amministrativo, commerciale, economico, giuridico ed informatico e, più recentemente, anche l'organizzazione della propria attività convegnistica. Anche in questo ambito non sono ancora previste misurazioni di *performance* e piani di azione integrati con quelli camerali.

Obiettivo strategico	Macro settore	Denominazione
301 - Internazionalizzazione	Internazionalizzazione	Promos italia s.c.r.l.
401 – Digitalizzazione, sviluppo e qualificazione aziendale dei prodotti	Innovazione	Fondazione Democenter-Sipe
402 – Orientamento al lavoro	Formazione professionale	Associazione Modenese per la Formazione Aziendale (A.M.F.A.)
601 – Marketing territoriale	Marketing territoriale	ModenaFiere S.r.l.
601 – Marketing territoriale	Marketing territoriale	Fondazione Casa Natale «Enzo Ferrari» - Museo
701 – Tutela della legalità	Giustizia alternativa	Associazione Camera Arbitrale
701 – Tutela della legalità	Giustizia alternativa	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 di fondo perequativo e gli accordi di sistema attivati nell'ambito del sistema camerale a cui la Camera di commercio ha aderito per l'anno 2020.

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore
C2	701	Accordo Unioncamere vigilanza prodotti	UICC - UNIONCAMERE ITALIANA
D1	301	Progetti F.P. Internazionalizzazione	UCER – UNIONCAMERE REGIONALE
D2	401	Progetti F.P. E-gov	UCER – UNIONCAMERE REGIONALE
D3	601	Progetti F.P. Turismo	UCER – UNIONCAMERE REGIONALE
D4	402	Progetti F.P. Alternanza	UCER – UNIONCAMERE REGIONALE
D4	402	Crescere in digitale	UICC - UNIONCAMERE ITALIANA
D4	402	Excelsior	UICC - UNIONCAMERE ITALIANA
D5	701	Progetti F.P. Politiche ambientali: promozione economia circolare	UCER – UNIONCAMERE REGIONALE

IL QUADRO DI RIFERIMENTO INTERNO

Politiche in materia di acquisizione e sviluppo delle risorse umane

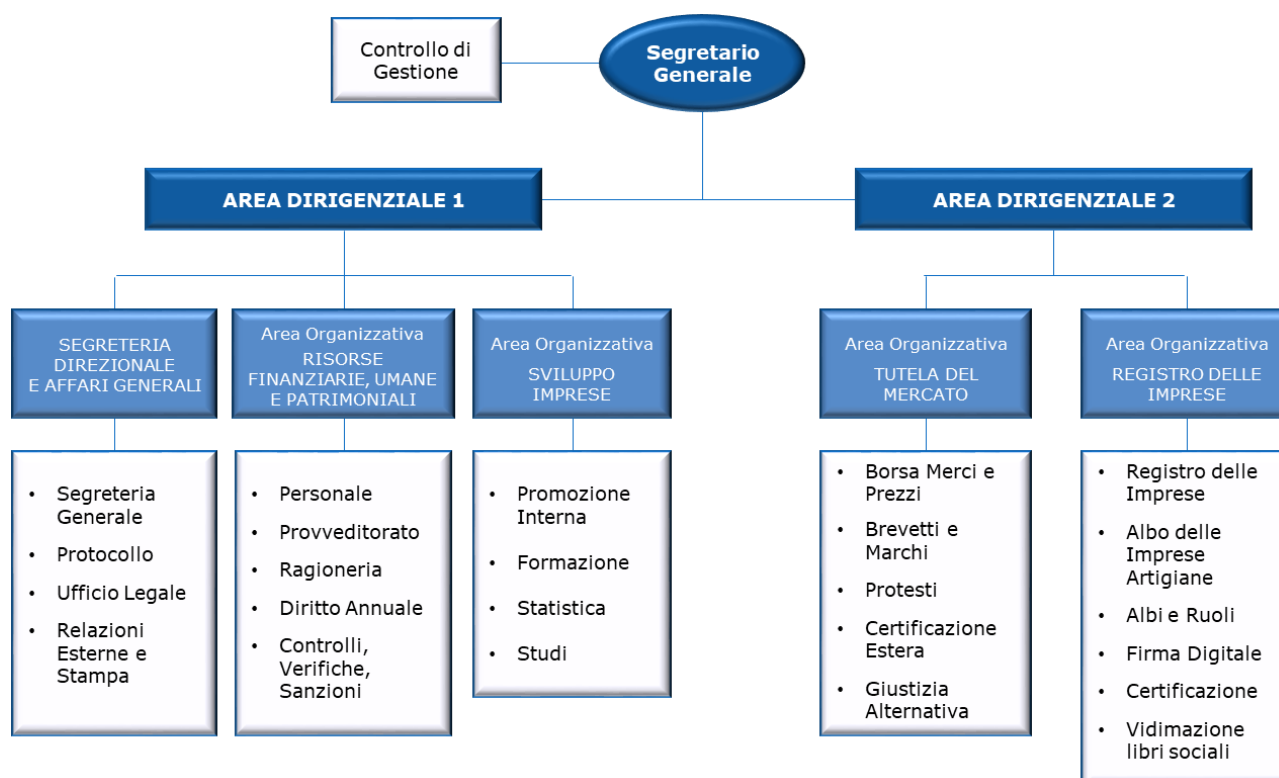
A partire dalla Legge di riforma, anche sulla scorta delle modifiche introdotte dal D. Lgs. n. 23/2010, le Camere di commercio hanno assunto nuovi importanti compiti e si trovano oggi a svolgere attività multifunzionali e diversificate, che richiedono competenze e conoscenze specifiche.

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 posizione organizzativa, ad eccezione dell'Area Segreteria Direzionale e Affari Generali, che è alle dirette dipendenze del Dirigente responsabile.

Al vertice della struttura vi è il Segretario Generale, al quale è affiancato, in posizione di "staff", il Controllo di gestione. La struttura è di seguito rappresentata.



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

Funzioni in staff al Segretario Generale

Controllo di gestione

AREA DIRIGENZIALE N.1

Dirigente Avv. Massimiliano Mazzini – Vice Segretario Generale Vicario

Segreteria Direzionale e Affari generali

Segreteria Generale

Protocollo

Ufficio Legale

Relazioni esterne e Stampa

Risorse finanziarie, umane e patrimoniali

Personale

Provveditorato

Ragioneria

Controlli, Verifiche, Sanzioni e Diritto Annuale

Sviluppo delle Imprese

Promozione Interna

Formazione

Statistica

Studi

AREA DIRIGENZIALE N.2

Dirigente: Avv Stefano Bellei – Segretario Generale – Conservatore

Registro Imprese

Registro delle Imprese

Albi e Ruoli

Albo Artigiani

Firma digitale (in service)

Vidimazione Libri Sociali (in service)

Certificazione (in service)

Tutela del mercato

Borsa Merci

Controlli e Prodotti Agroalimentari

Brevetti

Certificazione Estera

Protesti

Giustizia Alternativa

Dotazione organica

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

Categoria	Pianta organica (Delibera n.158 del 31.10.2002)	Personale in servizio al 31.12.2013	Personale in servizio al 31.12.2014	Personale in servizio al 31.12.2015	Personale in servizio al 31.12.2016	Personale in servizio al 31.12.2017	Pianta organica (Decreto MISE 18.02.2018)	Personale in servizio al 31.12.2018	Personale in servizio al 30.09.2019
Segretario Generale	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirigenti	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Cat. D	34	21	20	20	19	18	27	18	17
Cat. C	63	46	43	41	41	40	33	34	33
Cat. B	4	2	2	2	2	2	2	2	2
Cat. A	4	1	1	1	1	1	1	1	1
Totale	108	72	68	66	65	63	65	57	55

Al 30/09/2019 i dipendenti (non dirigenti) a tempo indeterminato sono 53, 6 dei quali con rapporto di lavoro a tempo parziale, ed è previsto un ulteriore pensionamento a fine anno. I posti vacanti all'inizio del 2020 sarebbero quindi già 11 (-16,92% 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 individuati dal Ministero, nonché delle eventuali procedure di mobilità di cui ai commi 6 e 7 dell'art. 7.

Nel frattempo, con Deliberazione della Giunta camerale n. 57 del 22 marzo 2019, si è provveduto all'approvazione del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) per gli anni 2019 – 2021.

Si è ritenuto, in tale sede, così come suggerito da Unioncamere nella Nota "Le assunzioni nelle Camere di commercio nell'annualità 2019: indicazioni operative febbraio 2019" di effettuare nel corso del 2020 la programmazione strutturata ex art. 6 D. Lgs. 165/2001 e s.m.i., con la conseguente determinazione di un organico più strutturato e di prospettiva.

A seguito dell'emanazione della Legge 30 dicembre 2018 n. 145 (Legge Finanziaria 2019), art. 1, comma 450, è stato inserito dopo il comma 9 dell'articolo 3 del D. Lgs. n. 219/2016 il comma 9 – bis che così recita:

"9-bis. A decorrere dal 1° gennaio 2019 e fino al completamento delle procedure di mobilità di cui al presente articolo, le camere di commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica".

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) per gli anni 2019 – 2021 prevede per l'anno 2019 l'assunzione di n. 6 dipendenti di Categoria C. Le procedure di assunzione sono in corso.

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

Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

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

Hardware

Attualmente la CCIAA si avvale di una dotazione di 105 personal computer (compresa la dotazione assegnata in comodato d'uso ai dipendenti di Promos Italia e 15 pc portatili) collegati in rete con un server locale di nuova generazione.

Poiché alcuni dei suddetti computer non sono più utilizzabili perché vetusti o perché non supportano i programmi attualmente in uso, nel corso degli ultimi anni si è provveduto alla parziale dismissione degli stessi ed alla loro sostituzione. Si tratta di un rinnovamento che proseguirà anche nel 2020.

Server

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

Linee Dati

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

Wi-Fi

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

Software

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

Sicurezza informatica

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

Promozione prodotti telematici camerale verso l'esterno

Continuerà anche per il 2020 la promozione, in collaborazione con Infocamere, di alcuni prodotti come Telemaco, Carta Nazionale dei Servizi (CNS), Business Key, SPID e Legalmail. Sempre nel corso del 2020 continuerà la sua attività l'Ufficio Punto Impresa Digitale (PID), quale struttura di servizio a supporto della digitalizzazione delle imprese inserite all'interno del Piano Nazionale Impresa 4.0., che si dedica alla diffusione della cultura e della pratica del digitale nelle MPMI (Micro Piccole Medie Imprese) di tutti i settori economici.

Approvvigionamenti

In applicazione del D.L. 95/2012 in materia di "Spending review" (revisione della spesa) è stata rivista la maggior parte dei contratti in essere, essendo diventato obbligatorio effettuare acquisti di beni e servizi tramite Consip s.p.a. Nel corso dell'anno 2020 si procederà con l'affidamento di nuovi incarichi nel rispetto di quanto previsto dalla legge, anche in relazione alla disciplina introdotta dal nuovo Codice dei contratti pubblici (si veda nel dettaglio quanto indicato nella sezione "Contesto giuridico normativo").

La salute finanziaria

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

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

Per valutare adeguatamente non solo le risorse disponibili per la realizzazione degli interventi programmatici nell'esercizio 2020, 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:

VOCI DI ONERI/PROVENTI (dati arrotondati ed espressi in migliaia di euro)	ANNO 2013	ANNO 2014	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017	ANNO 2018
GESTIONE CORRENTE						
<i>A) Proventi correnti</i>	21.991	21.641	15.158	14.587	13.901	15.112
<i>B) Oneri correnti</i>	(21.224)	(21.851)	(16.479)	(13.712)	(13.137)	(14.576)
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)	767	(210)	(-1.321)	875	764	536
<i>Proventi finanziari</i>	38	48	59	57	50	132
<i>Oneri finanziari</i>	0	0	0	0	0	0
C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	38	48	59	57	50	132
<i>Proventi straordinari</i>	1.241	587	1.213	173	1.874	925
<i>Oneri straordinari</i>	(1.203)	(183)	(486)	(108)	(696)	(275)
D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	38	404	727	65	1.178	650
<i>Rivalutazione attivo patrimoniale</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Svalutazione attivo patrimoniale</i>	(34)	(93)	(107)	(521)	(161)	(180)
E) DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA	(34)	(93)	(107)	(521)	(161)	(180)
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B +/-C +/-D)	809	148	(642)	476	1.831	1.138

PIANO DEGLI INVESTIMENTI	ANNO 2013	ANNO 2014	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017	ANNO 2018
Immobilizzazioni immateriali	588.431	112.478	593.096	77.040	23.246	35.408
Immobilizzazioni materiali	174.016	113.726	127.781	26.143	41.827	110.885
Immobilizzazioni finanziarie (al netto di prestiti e anticipazioni)	7.100.000	0	0	0	0	17.500
TOTALE INVESTIMENTI	7.862.447	226.204	720.877	103.183	65.073	163.793

In linea indicativa, salvo ulteriori valutazioni strategiche o disposizioni normative, le disponibilità economiche per l'esercizio 2020 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 (in particolare non viene al momento considerato l'eventuale rifinanziamento di progettualità con l'incremento del 20% di diritto annuale) e di contenimento della spesa pubblica.

VOCI DI ONERI/PROVENTI (dati arrotondati ed espressi in migliaia di euro)	ANNO 2020
GESTIONE CORRENTE	
<i>A) Proventi correnti</i>	12.680
<i>B) Oneri correnti</i>	(12.900)
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)	(220)
Proventi finanziari	70
Oneri finanziari	0
C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	70
<i>Proventi straordinari</i>	250
<i>Oneri straordinari</i>	(100)
D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	150
<i>Rivalutazione attivo patrimoniale</i>	0
<i>Svalutazione attivo patrimoniale</i>	(0)
E) DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA	0
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B +/-C +/-D +/- E)	0

Nel 2020 si prevede di effettuare i seguenti investimenti:

PIANO DEGLI INVESTIMENTI	2020
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	
– Software	– 30.000
– Diritti d'autore	– 10.000
– Marchi	– 12.520
– Costi per progetti pluriennali	– 10.980
	63.500
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	
– Immobili	– 43.000
– Impianti e impianti speciali di comunicazione	– 50.000
– Macchine e attrezzatura varia	– 20.200
– Macchine d'ufficio elettroniche e calcolatori	– 20.000
– Arredi	– 12.700
– Biblioteca	– 600
	146.500
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	
–	
TOTALE INVESTIMENTI	210.000

Analisi strutturali di bilancio

Si illustra l'analisi di bilancio effettuata sullo Stato Patrimoniale della Camera di Commercio al 31.12 degli ultimi anni sino al 2018, precisando che sono stati esaminati in particolare gli aspetti relativi alla solidità patrimoniale della Camera (al fine di dimostrare 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.

	2014	2015	2016	2017	2018
ATTIVITA'					
a) Attivo fisso o immobilizzazioni					
- <u>Immobilizzazioni immateriali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	2.282.694	2.552.387	2.296.788	1.988.719	1.805.204
- <u>Immobilizzazioni materiali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	12.040.189	11.455.463	10.798.573	10.212.987	9.700.900
- <u>Immobilizzazioni finanziarie</u> (valore storico)	17.189.937	16.536.549	13.106.427	12.813.669	12.725.532
- <u>Crediti di funzionamento a lungo</u> (al netto f.do svalutazione crediti)	703.709	713.795	665.811	640.633	750.371
Totale Attivo fisso o Immobilizzazioni	32.216.529	31.258.194	26.867.599	25.656.008	24.982.007
b) Attivo circolante o attività correnti:					
- <u>Magazzino</u>	132.455	112.441	92.720	81.390	69.557
- <u>Crediti a breve</u>	2.008.534	2.000.028	1.901.867	1.822.826	1.776.645
- <u>Disponibilità liquide</u>	20.069.050	19.161.091	23.654.399	27.910.089	31.017.164
- <u>Ratei e risconti attivi</u>	2.129	1.899	9.684	14.963	10.500
Totale Attivo circolante o attività correnti	22.212.168	21.275.460	25.658.671	29.829.268	32.873.866
PASSIVITA'					
a) Mezzi propri:					
- <u>Patrimonio netto</u>	44.586.993	43.901.539	44.278.208	46.039.240	47.177.521
Totale Mezzi propri	44.586.993	43.901.539	44.278.208	46.039.240	47.177.521
b) Passività consolidate:					
- <u>Debiti di funzionamento a medio-lungo termine</u>	211.006	726.177	753.762	438.102	712.990
- <u>IFS e TFR (quota a lungo)</u>	3.206.257	3.024.518	3.272.090	3.412.760	3.344.658
Totale Passività consolidate	3.417.263	3.750.695	4.025.852	3.850.861	4.057.647
c) Passività correnti:					
- <u>Debiti (a breve)</u>	5.763.322	4.129.591	3.528.559	4.323.771	5.730.680
- <u>Fondi rischi e oneri</u>	558.596	594.787	619.861	478.748	410.695
- <u>Ratei e risconti passivi</u>	2.524	1.435	401	792.655	479.330
- <u>TFR e IFS (quota a breve)</u>	100.000	155.608	73.389	43.825	-
Totale Passività correnti	6.424.442	4.881.421	4.222.210	5.639.000	6.620.705

Analisi di solidità patrimoniale

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

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

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

MARGINE DI STRUTTURA

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

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

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

Chiave di lettura:

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

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

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

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

Chiave di lettura:

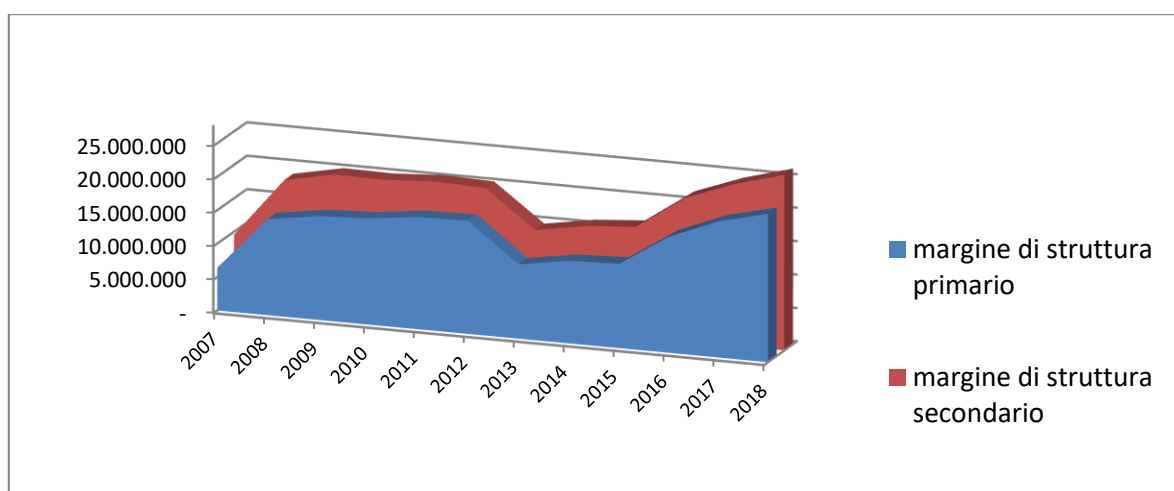
Se il margine è > 0, l'attivo fisso è interamente finanziato dal capitale permanente (premessa per un ulteriore sviluppo degli investimenti).

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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Patrimonio netto	44.439.145	44.586.993	43.901.539	44.278.208	46.039.240	47.177.521
Attivo fisso	33.300.739	32.216.529	31.258.194	26.867.599	25.656.008	24.982.007
MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO	11.138.406	12.370.464	12.643.345	17.410.609	20.383.232	22.195.514

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Patrimonio netto	44.439.145	44.586.993	43.901.539	44.278.208	46.039.240	47.177.521
Passività consolidate	3.165.513	3.357.285	3.417.263	3.750.695	4.025.852	4.057.647
Attivo fisso	33.300.739	32.216.529	31.258.194	26.867.599	25.656.008	24.982.007
MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO	20.091.948	14.495.691	15.787.726	16.394.040	21.436.461	26.253.162

Sia il margine primario che il margine secondario sono, nel periodo considerato, sempre positivi e in progressivo aumento, indice di un'ottima solidità patrimoniale dell'Ente, il quale riesce con costanza a coprire, con i soli propri mezzi, il fabbisogno durevole. Giova segnalare l'importante investimento finanziario effettuato nel 2013, che, seppur assorbito agevolmente, ha inciso sullo sviluppo di eventuali ulteriori investimenti negli anni immediatamente successivi. Nel 2018 entrambi gli indici hanno raggiunto il valore più alto di sempre.



Il divario tra i due margini è rappresentato dalle passività consolidate. La dinamica e la composizione di queste ultime evidenzia una sostanziale stabilità (con l'unica eccezione rappresentata dall'anno 2013, effetto del ricalcolo dell'I.F.S. a seguito dell'assunzione in ruolo di un nuovo dirigente, già dipendente della Camera di commercio di Modena), da attribuirsi quasi nella sua interezza alla consistenza del Fondo Trattamento e Indennità di fine rapporto, che da un lato decresce per la progressiva diminuzione del personale dipendente cui viene liquidato, dall'altro aumenta progressivamente per l'accantonamento dei dipendenti ancora in ruolo.

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

INDICI DI STRUTTURA

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

Indice primario di struttura = Patrimonio netto/Attivo fisso.

Esprime la capacità dei mezzi propri di finanziare l'attivo fisso.

Chiave di lettura:

Ind. > 0,7 *buona solidità*
0,5 < Ind. < 0,7 *scarsa solidità*
Ind. < 0.33 *situazione critica*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Patrimonio netto	44.439.145	44.586.993	43.901.539	44.278.208	46.039.240	47.177.521
Attivo fisso	33.300.739	32.216.529	31.258.194	26.867.599	25.656.008	24.982.007
INDICE DI GARANZIA	1,33	1,38	1,40	1,65	1,79	1,89

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

Chiave di lettura:

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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Patrimonio netto	44.439.145	44.586.993	43.901.539	44.278.208	46.039.240	47.177.521
Passività consolidate	3.357.285	3.417.263	3.750.695	4.025.852	3.850.861	4.057.647
Attivo fisso	33.300.739	32.216.529	31.258.194	26.867.599	25.656.008	24.982.007
INDICE COPERTURA IMMOBILIZZAZIONI	1,44	1,49	1,52	1,80	1,94	2,05

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)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Patrimonio netto	44.439.145	44.586.993	43.901.539	44.278.208	46.039.240	47.177.521
Attivo fisso	33.300.739	32.216.529	31.258.194	26.867.599	25.656.008	24.982.007
Attivo circolante	21.877.579	22.212.168	21.275.460	25.658.671	29.829.269	32.873.866
INDICE DI CAPITALIZZAZIONE	80,5%	81,9%	83,6%	84,3%	83,0%	81,5%

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

INDICE DI INDEBITAMENTO

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

Indebitamento = Mezzi di terzi/Capitale investito

Chiave di lettura:

0% < Ind. < 30%

Buona situazione finanziaria

30% < Ind. < 50%

Situazione finanziaria accettabile

50% < Ind. < 70%

Situazione tendente allo squilibrio

Ind. > 70%

Situazione finanziaria squilibrata

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Passività consolidate	3.357.285	3.417.263	3.750.695	4.025.852	3.850.861	4.057.647
Passività correnti	7.381.888	6.424.442	4.881.421	4.222.210	5.639.000	6.620.705
"Mezzi di terzi"	10.739.173	9.841.705	8.632.115	8.248.062	9.489.861	10.678.353
Attivo fisso	33.300.739	32.216.529	31.258.194	26.867.599	25.656.008	24.982.007
Attivo circolante	21.877.579	22.212.168	21.275.460	25.658.671	29.829.269	32.873.866
Capitale investito	55.178.316	54.428.698	52.533.654	52.526.270	55.485.276	57.855.873
INDEBITAMENTO	19,5%	18,1%	16,4%	15,7%	17,1%	18,5%

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

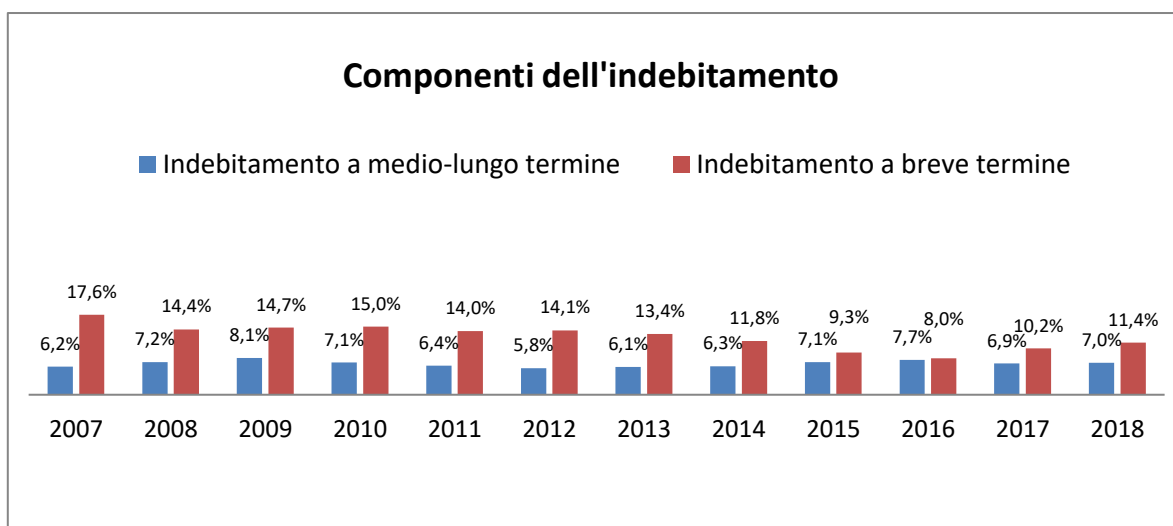
Indebitamento medio-lungo = Passività consolidate/Capitale investito

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Passività consolidate	3.357.285	3.417.263	3.750.695	4.025.852	3.850.861	4.057.647
Capitale investito	55.178.316	54.428.698	52.533.654	52.526.270	55.485.276	55.855.873
INDEBITAMENTO MEDIO-LUNGO	6,1%	6,3%	7,1%	7,7%	6,9%	7,0%

Indebitamento breve = Passività correnti/Capitale investito

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Passività correnti	7.715.832	7.381.888	6.424.442	4.881.421	5.639.000	6.620.705
Capitale investito	54.551.070	55.178.316	54.428.698	52.533.654	55.485.276	55.855.873
INDEBITAMENTO BREVE	14,1%	13,4%	11,8%	9,3%	10,2%	11,4%

In generale, l'Ente non ha alcuna propensione all'indebitamento: la sua componente a breve evidenzia dinamiche fisiologiche della gestione corrente e l'indebitamento a lungo è determinato per la quasi totalità dal Fondo Trattamento e Indennità di Fine Rapporto.



Analisi di liquidità

Con il termine liquidità si intende la capacità dell'Ente di garantire, tempestivamente ed economicamente, le uscite monetario-finanziarie imposte dalla dinamica della gestione. L'attenzione qui è rivolta alla ricerca di un equilibrio tra attività e passività correnti, con l'obiettivo di verificare la copertura dei debiti a breve attraverso la liquidità e le disponibilità (economiche e finanziarie).

CAPITALE CIRCOLANTE NETTO

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

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

Capitale circolante netto = Attivo circolante – Passività correnti

Chiave di lettura:

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

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

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

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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Attivo circolante	21.877.579	22.212.168	21.275.460	25.658.671	29.829.269	32.873.866
Passività correnti	7.381.888	6.424.442	4.881.421	4.222.210	5.639.000	6.620.705
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	14.495.691	15.787.726	16.394.040	21.436.461	24.190.269	26.253.161

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

INDICE DI DISPONIBILITA'

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

Indice di disponibilità = (Attivo circolante/Passivo corrente)

Chiave di lettura:

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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Attivo circolante	21.877.579	22.212.168	21.275.460	25.658.671	29.829.269	32.873.866
Passività correnti	7.381.888	6.424.442	4.881.421	4.222.210	5.639.000	6.620.705
INDICE DI DISPONIBILITA'	2,96	3,46	4,36	6,08	5,29	4,97

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

Il valore elevato dell'indice, non derivando da un eccesso di giacenze in magazzino e/o da consistenti crediti, rappresenta concretamente una situazione di ottima liquidità.

MARGINE DI TESORERIA

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

Margine di tesoreria =

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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidità immediate	19.548.380	20.069.050	19.161.091	23.654.399	27.910.089	31.017.164
Liquidità differite	2.183.344	2.008.534	2.000.028	1.901.867	1.822.826	1.776.645
Passività correnti	7.381.888	6.424.442	4.881.421	4.222.210	5.639.000	6.620.705
MARGINE DI TESORERIA	14.349.836	15.653.141	16.279.699	21.334.057	24.093.915	26.173.104

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

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

Le liquidità dell'Ente hanno coperto le passività correnti con un margine ampiamente positivo, incrementatosi nel tempo sino al 2012, quando l'indice è diminuito per effetto della flessione della liquidità immediata, esito della sospensione dei termini per il pagamento di diritti e tributi per le imprese interessate dal cratere del sisma (crediti rientrati infatti nel corso del 2017), ma anche del realizzarsi di parte degli investimenti previsti.

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

Rimarrà molto positivo anche nel corso del 2019, in ragione del previsto incremento della liquidità correlata alla maggiorazione del diritto annuale, non direttamente assorbita da altrettante passività correnti.

INDICE DI LIQUIDITA'

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

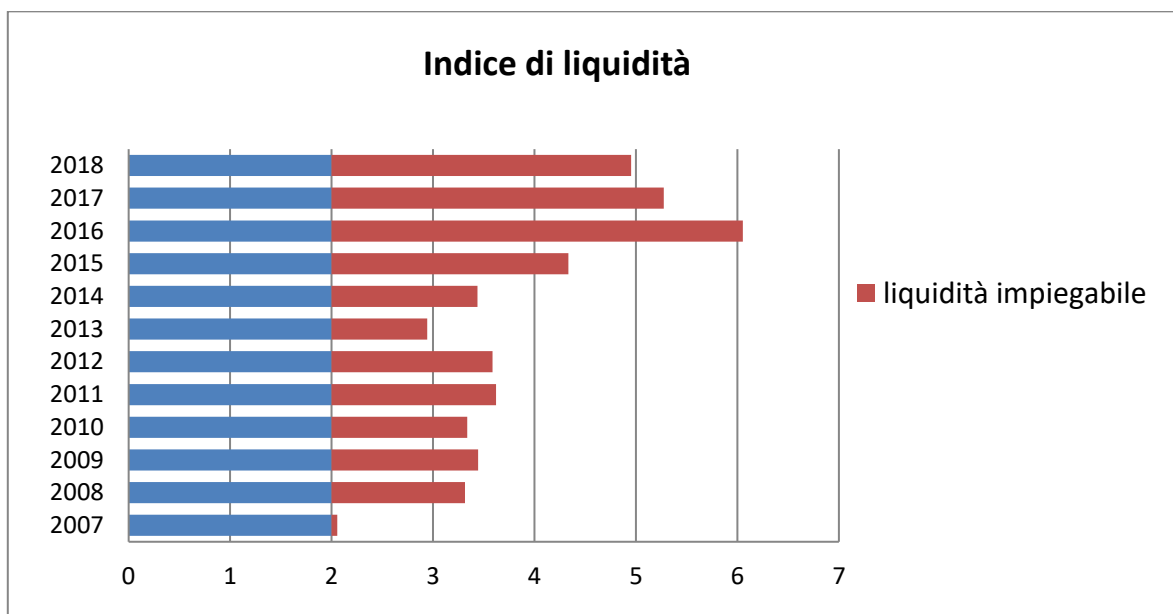
Indice di liquidità = (liquidità immediata + liquidità differita)/Passività correnti

Chiave di lettura:

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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidità immediate	19.548.380	20.069.050	19.161.091	23.654.399	27.910.089	31.017.164
Liquidità differite	2.183.344	2.008.534	2.000.028	1.901.867	1.822.826	1.776.645
Passività correnti	7.381.888	6.424.442	4.881.421	4.222.210	5.639.000	6.620.705
INDICE DI LIQUIDITA'	2,94	3,44	4,34	6,05	5,27	4,95

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



CASH FLOW

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

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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cassa al 01.01	24.475.885	19.548.380	20.069.050	19.161.091	23.654.399	27.910.089
Cassa al 31.12	19.548.380	20.069.050	19.161.091	23.654.399	27.910.089	31.017.165
CASH FLOW	-4.927.504	520.670	-907.958	4.493.308	4.255.690	3.107.076

L'indicatore, dal 2011 sino al 2013, ha rilevato una variazione negativa della giacenza di cassa, in parte compensata nel corso del 2014 e in misura più importante dal 2016. E' significativo evidenziare che il 2011 è il primo anno non influenzato dalle dinamiche correlate al vincolo di liquidità posto alle giacenze in deposito in Banca d'Italia, né in termini di cassa vincolata a lungo termine, né in termini di crediti a breve (entro i 12 mesi). Dal 2011, pertanto, l'indice evidenzia la progressiva realizzazione degli investimenti programmati, repentinamente interrotta a seguito dell'approvazione del DL 90/2014 e della conseguente incertezza sulle funzioni e le prospettive delle Camere di commercio.

Dalle sopraindicate analisi, si può evincere quanto segue:

- le disponibilità liquide sono in grado di assolvere più che agevolmente gli impegni a breve termine: al 31.12.2018 l'attivo corrente è pari a 4,97 volte il passivo corrente;
- il margine di tesoreria (attivo corrente – passivo corrente) conseguito a fine 2018 si attesta ad oltre 26 milioni di euro, consentendo un assoluto grado di tranquillità per far fronte ad eventuali discrepanze cronologiche relative alle scadenze dei debiti e crediti a breve;
- il margine di struttura garantisce ampiamente la sostenibilità degli investimenti previsti per l'esercizio 2020;
- tutti gli indici patrimoniali (garanzia, copertura immobilizzazioni, capitalizzazione) confermano ampiamente l'ottimo livello di solidità strutturale dell'Ente.

GLI OBIETTIVI STRATEGICI

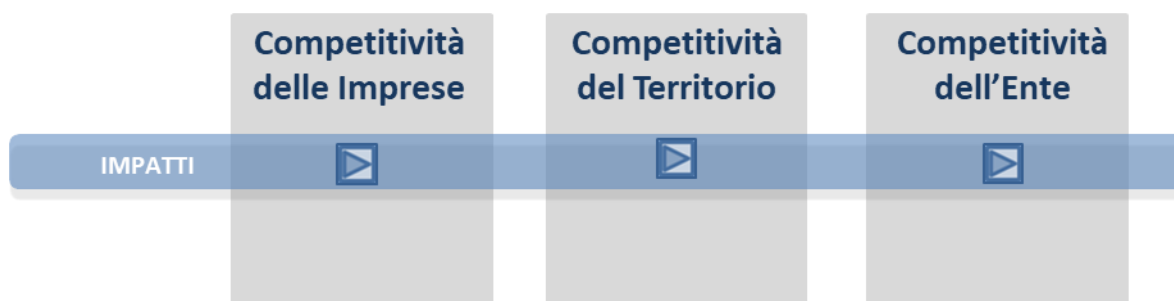
Come già si è detto in premessa, con questa Relazione Previsionale e Programmatica la Camera di commercio di Modena dà avvio al Ciclo della *performance* 2020-2022, rappresentando inoltre il secondo anno di attuazione del Programma pluriennale 2019-2023.

L'attività di analisi e valutazione degli obiettivi strategici individuati con i precedenti documenti di pianificazione (Piano della *performance* 2011 e 2012-2014, 2013-2015, 2014-2016, 2015-2017, 2016-2018, 2017-2019, 2018-2020, 2019-2021, Programma pluriennale 2010-2012 e 2014-2018) costituisce una prima base di informazione di cui si è potuto disporre in fase di pianificazione pluriennale per assicurare continuità, aumentare l'efficacia dell'azione politica e valorizzare i punti di forza già raggiunti.

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

Vengono utilizzati alcuni indicatori strategici, soprattutto di tipo *proxy* (misure indirette di fenomeni complessi che non si è in grado di misurare direttamente, o la cui misurazione avrebbe un costo molto elevato), utili per la valutazione dell'impatto prodotto sul territorio nel breve e nel medio-lungo termine dall'attuazione degli obiettivi strategici pianificati.

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



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

Indicatori Aree Strategiche

Sono di seguito valorizzati a far data dal 2009 al 2018 (valori al 31 dicembre) gli indicatori più significativi, individuati nell'ambito delle Aree Strategiche nei diversi Piani pluriennali succedutisi, per visualizzare a livello segnaletico il possibile impatto prodotto dalla strategia messa in essere dalla Camera di commercio. Nella lettura dei seguenti trend vanno tenuti presenti gli effetti del sisma che ha colpito la provincia nel 2012. In questo contesto, ne viene indicato esclusivamente il segno (↓o↑) quale evidenza dell'andamento ottimale.

COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

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

Area Strategica	Indicatore	Target	Consuntivo										Valore 30/06/2019	Target 2019
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018		
1 - COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE (AS1)	Fatturato export provinciale	↑	8.161.758.484	9.302.622.037	10.116.523.136	10.445.226.871	10.719.810.280	11.386.636.018	11.774.058.127	12.036.093.312	12.660.815.937	12.956.262.833	6.639.369.010	> 12.700.000.000
	Imprese cessate/ Imprese attive	↓	8,39%	7,74%	6,34%	7,17%	7,75%	7,33%	6,68%	6,65%	8,18%	7,35%	3,94%	
	Nuove imprese iscritte/ Imprese attive	↑	7,22%	7,64%	7,20%	6,94%	7,38%	6,62%	6,80%	6,47%	6,52%	6,55%	3,89%	

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.

Area Strategica	Indicatore	Target	Consuntivo										30/06/2019	2019
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018		
2 - COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO (AS2)	Indice di attrattività del territorio	↑	4,80%	5,02%	5,02%	5,23%	5,43%	5,56%	5,68%	5,93%	6,10%	6,17%	6,25%	>=6,00%
	Livello di diffusione del servizio di Conciliazione e Mediazione rispetto alle Imprese attive	↑	0,12%	0,12%	0,33%	0,32%	0,22%	0,38%	0,37%	0,36%	0,23%	0,64%	0,22%	
	Grado di diffusione dei dispositivi di firma digitale rispetto alle imprese della provincia	↑	67,80%	77,35%	90,79%	99,63%	111,15%	121,98%	134,16%	144,90%	158,33%	171,27%	177,09%	
	Pernottamenti di viaggiatori stranieri registrati nell'anno nella provincia di Modena	↑	383.456	372.773	397.724	355.319	356.383	344.605	361.709	432.985	447.265	463.375	233.596	> 450.000
	Pernottamenti di turisti registrati nell'anno nella provincia di Modena	↑	383.456	372.773	397.724	355.319	356.383	344.605	361.709	432.985	447.265	463.375	836.260	> 1.500.000

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 30/06/2019	Target 2019
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018		
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE (AS3)	Indice di Tempestività dei pagamenti	↓	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-18,12	-14,70	-19,97	-19,78	-18,12	-19,20	< -18
	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%	94,58%	> 90,00%
	Livello di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale (Contratti Telemaco Pay attivati / Numero imprese attive)	↑	4,33%	5,71%	6,08%	6,63%	7,17%	7,63%	8,16%	8,67%	9,24%	9,78%	10,50%	>9,50%
	Margine di struttura finanziaria (Pareto ECL)	↑	371,52%	373,31%	409,22%	376,56%	312,32%	362,45%	465,40%	634,33%	504,78%	490,40%	1139,06%	> 275,00%
	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%	1103,60%	> 210,00%
	Margine di struttura primario	↑	169,17%	169,33%	176,13%	171,15%	137,34%	141,49%	143,73%	168,99%	184,04%	194,69%	193,34%	> 130,00%
	Margine di struttura secondario	↑	200,44%	200,64%	204,84%	198,26%	158,20%	160,45%	159,63%	185,33%	203,08%	221,29%	n.d.	> 140,00%

Indicatori Obiettivi Strategici

Sono di seguito valorizzati a far data dal 2009 al 2018 (valori al 31 dicembre) gli indicatori selezionati negli ultimi Piani della performance per misurare il grado di attuazione degli Obiettivi Strategici individuati. Nella lettura dei seguenti trend vanno tenuti presenti gli effetti del sisma che ha colpito la provincia nel 2012.

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

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



COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

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

301 - Internazionalizzazione

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo										Valore 30/06/2019	Target 2019
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018		
301- Favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese modenesi	Fatturato export provinciale	↑	8.151.758.484	9.302.622.037	10.116.523.136	10.445.226.871	10.719.810.278	11.386.636.018	11.774.058.127	12.036.093.312	12.660.815.937	12.956.962.833	6.639.369.010	> 12.700.000.000
	Partecipanti alle iniziative di internazionalizzazione promosse dalla Camera di commercio	↑	n.d.	n.d.	n.d.	265	523	550	585	892	960	819	505	> 600

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

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

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

Per queste ragioni l'Azienda Speciale Promec, che per anni è stata lo strumento privilegiato per la promozione sui mercati esteri, è confluita in una nuova società di sistema Promos Italia 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 rappresenta e rappresenterà anche nel 2020 - 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 è collocata 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, gestita insieme alla Regione e sviluppata 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. Non si hanno al momento informazioni certe circa la riproposizione del finanziamento con l'incremento del 20% di diritto annuale di progettualità per il triennio 2020-2022.

401 – Digitalizzazione, Sviluppo e Qualificazione aziendale e dei prodotti

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo										Valore 30/06/2019	Target 2019
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018		
401- Favorire il processo di digitalizzazione delle imprese modenesi e sostenere lo sviluppo e la qualificazione delle imprese e dei loro prodotti	Partecipanti alle iniziative di sostegno allo sviluppo d'impresa promosse dalla Camera di commercio nell'anno	↑	n.d.	n.d.	n.d.	553	641	932	920	1.056	928	1.005	513	> 600
	Percentuale di nuove imprese iscritte rispetto alle imprese attive	↑	7,22%	7,64%	7,20%	6,94%	7,38%	6,62%	6,80%	6,47%	6,52%	6,55%	3,89%	
	Percentuale di nuove imprese giovanili rispetto alle imprese attive	↑	4,97%	3,60%	2,07%	1,98%	2,13%	1,87%	1,81%	1,66%	1,57%	1,70%	0,96%	

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

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

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

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

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

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

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

Con alcuni è stata instaurata una stretta collaborazione attraverso il Punto Impresa Digitale, operativo presso la Camera di commercio dal 2017 e finanziato per il triennio 2017-2019 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. La collaborazione potrà essere proseguita, soprattutto nell'ipotesi in cui il progetto PID dovesse essere riproposto a livello governativo.

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

402 - Orientamento al lavoro

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo										Valore 30/06/2019	Target 2019
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018		
402- Accompagnare i giovani e le loro famiglie nella scelta formativa in risposta alle esigenze del territorio e nell'orientamento al lavoro	Studenti coinvolti nelle iniziative di orientamento e alternanza scuola-lavoro	↑	962	854	801	689	1.269	1.584	2.282	2.451	1.683	1.973	1.371	> 1.300
	% imprese iscritte al registro per l'alternanza scuola-lavoro	↑	n.d.	n.d.	n.d.					0,29%	3,57%	18,30%	20,57%	> 17,00%
	Numero di partecipanti ad attività formative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera di commercio	↑	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1.134	1.348	1.200	1.321	856	1.011	475	

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 è inserito nel triennio 2017-2019 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.

Anche laddove non venisse più autorizzato il finanziamento di una progettualità analoga con l'incremento del 20% del diritto annuale, è comunque intenzione della Camera sviluppare i percorsi già avviati, attingendo a risorse proprie, facilitando l'incontro tra mondo della scuola e mondo del lavoro, in particolare l'alternanza scuola-lavoro divenuta obbligatoria per tutti gli Istituti scolastici superiori, ora rinominata in PCTO Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (il monte ore minimo è stato ridotto a 210 ore nel triennio per i professionali, 150 per i tecnici e 90 ore per i licei), attraverso le seguenti azioni: promuovendo l'iscrizione delle imprese al Registro

nazionale Alternanza scuola-lavoro, accogliendo stagisti presso l'Ente, partecipando ai Comitati tecnico-scientifici di diversi Istituti superiori del territorio, proponendo iniziative per favorire la continuità tra stage curricolare e stage estivo.

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

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

COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

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

600 - Promozione infrastrutture

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

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

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

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

601 - Marketing territoriale

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo										Valore 30/06/2019	Target 2019
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018		
601- Favorire la conoscenza di Modena e delle eccellenze produttive del territorio modenese in Italia e all'estero attraverso azioni di marketing territoriale	Presenze turistiche registrate nella provincia di Modena nell'anno	↑	1.460.483	1.472.033	1.442.806	1.362.253	1.280.224	1.165.408	1.211.374	1.414.028	1.533.926	1.618.416	836.260	> 1.500.000
	Presenze turistiche straniere registrate nella provincia di Modena nell'anno	↑	383.456	372.773	397.724	355.319	356.383	344.605	361.709	432.985	447.265	463.375	233.596	> 450.000
	Imprese agroalimentari con certificazione "Tradizione e Sapori" (dato stock, al netto delle imprese cessate e delle lavoranti in conto terzi)	↑	185	198	217	231	237	241	254	254	286	286	301	> 300

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 si ricorda il buon successo dell'iniziativa Motor Valley Fest realizzata nell'anno 2019 in collaborazione con Unioncamere E.R. e APT regionale, che dunque si ipotizza che venga riproposta anche nel 2020.

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.

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 si ricorda lo studio Mailander da poco aggiornato, che ha fatto chiaramente emergere la necessità di affiancare al momento della definizione delle politiche strategiche e delle modalità con cui reperire le risorse, uno strumento operativo che sia in grado di attuare ed elaborare i progetti contenuti nelle strategie e realizzare l'attività di promo-commercializzazione.

Si segnala che recentemente la Provincia di Modena ha comunicato che la Consulta del turismo di Modena ha ribadito la necessità di riavviare le attività per un impegno comune tra la stessa Amministrazione provinciale e la Città Metropolitana di Bologna per il programma di promo-commercializzazione 2020; in tale ambito è stato affidato a ModenaTur il raccordo operativo con Bologna Welcome, potendo dunque la prima rappresentare la struttura operativa unico punto di riferimento di cui sopra.

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

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

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

Si ipotizza inoltre una specifica linea di finanziamento dedicata alle aziende produttrici della Ciliegia di Vignola IGP colpite dalle gravi calamità naturali del 2019.

700 – Ambiente

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo										Valore 30/06/2019	Target 2019
		Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018			
700- Favorire la diffusione della cultura della sostenibilità ambientale, della qualità, del risparmio energetico e dell'innovazione sostenibile	Partecipanti alle iniziative promosse dalla Camera di commercio nell'anno in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	↑	n.d	n.d	n.d	n.d	288	518	387	228	258	1.165	146	> 1.000

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.

In quest'ambito si ipotizza di mantenere ed ulteriormente valorizzare la collaborazione con l'Agenzia dell'Energia e lo Sviluppo sostenibile di Modena, nonché l'attuazione di specifiche azioni nell'ambito del Fondo di perequazione nazionale, in particolare sulle tematiche dell'economia circolare.

701 - Tutela della legalità

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo										Valore 30/06/2019	Target 2019
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018		
701- Incrementare l'attrattività del territorio (numero unità locali di imprese attive con sede fuori provincia di Modena/imprese attive + localizzazioni)	↑		4,80%	5,02%	5,02%	5,23%	5,43%	5,56%	5,68%	5,93%	6,10%	6,17%	6,25%	>=6,00%
			1,85%	2,04%	1,99%	2,22%	1,92%	1,70%	2,73%	3,47%	2,77%	7,62%	2,31%	
			308	343	346	404	364	323	315	413	287	416	136	
			0,12%	0,12%	0,33%	0,32%	0,22%	0,37%	0,37%	0,36%	0,23%	0,64%	0,22%	

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

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

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

Si ipotizza inoltre una specifica collaborazione con la Polizia Postale – unitamente ad ulteriori organismi preposti – per la diffusione di informazioni, anche attraverso specifiche attività corsistico-seminariali ovvero l'accesso a “portali” all'uopo predisposti, al fine di prevenire reati informatici.

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 ricorda che è stato previsto il superamento delle Borse Merci tradizionali a favore delle CUN (Commissioni Uniche Nazionali), circostanza che ha ridimensionato anche 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.

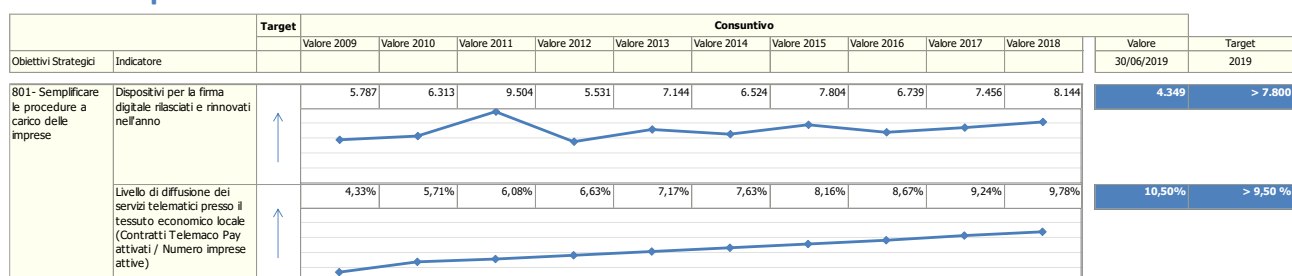
Un impatto notevole sulle attività camerali deriverà dall'entrata in vigore del nuovo codice della crisi d'impresa in forza del quale le Camere saranno chiamate a "gestire" le procedure di allerta mediante appositi Organismi di composizione.

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

COMPETITIVITA' DELL'ENTE

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

801 - Semplificazione



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

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

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

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

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

802 - Efficienza e qualità dei servizi

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo										Valore 30/06/2019	Target 2019
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018		
802- Migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello	Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione pervenute nell'anno "n"	↓	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	8,98	8,01	10,18	11,33	11,78	4,60	4,44	< 9
	Tempi medi di evasione delle pratiche telematiche (protocolli) del Registro delle Imprese	↓	9,80	8,25	4,20	5,87	5,40	1,26	1,20	1,12	1,30	1,49	1,60	< 4
	Rispetto dei tempi di evasione (5 gg.) delle pratiche del Registro delle Imprese	↑	n.d.	63,46%	72,07%	69,33%	84,94%	99,50%	99,70%	99,79%	99,98%	97,80%	98,60%	> 90,00%
	Grado di rispetto dello standard dei 30 gg. 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%	94,58%	> 90,00%
	Indice di Tempestività dei pagamenti	↓	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-18,12	-14,70	-19,97	-19,78	-18,12	-19,20	< -18
	Tempi medi di pagamento delle fatture	↓	n.d.	n.d.	n.d.	21,63	17,71	16,36	13,28	10,55	12,96	13,60	18,31	

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.

Nel maggio del 2013 il sistema camerale, anche alla luce della volontà di autoriforma evidenziatasi ai vari livelli decisionali, definì un sistema di monitoraggio e misurazione dei processi e dei servizi (in particolare di contabilizzazione puntuale dei relativi costi e degli output prodotti, con lo scopo di

valutarne l'efficacia e l'efficienza), che, insieme con gli indicatori Pareto di struttura ed economico-patrimoniali già in essere, fossero utili alla

- misurazione puntuale dei costi e della qualità dei processi per valutarne in termini organizzativi 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.

Detto sistema di monitoraggio, progressivamente integrato e consolidato negli anni, 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.

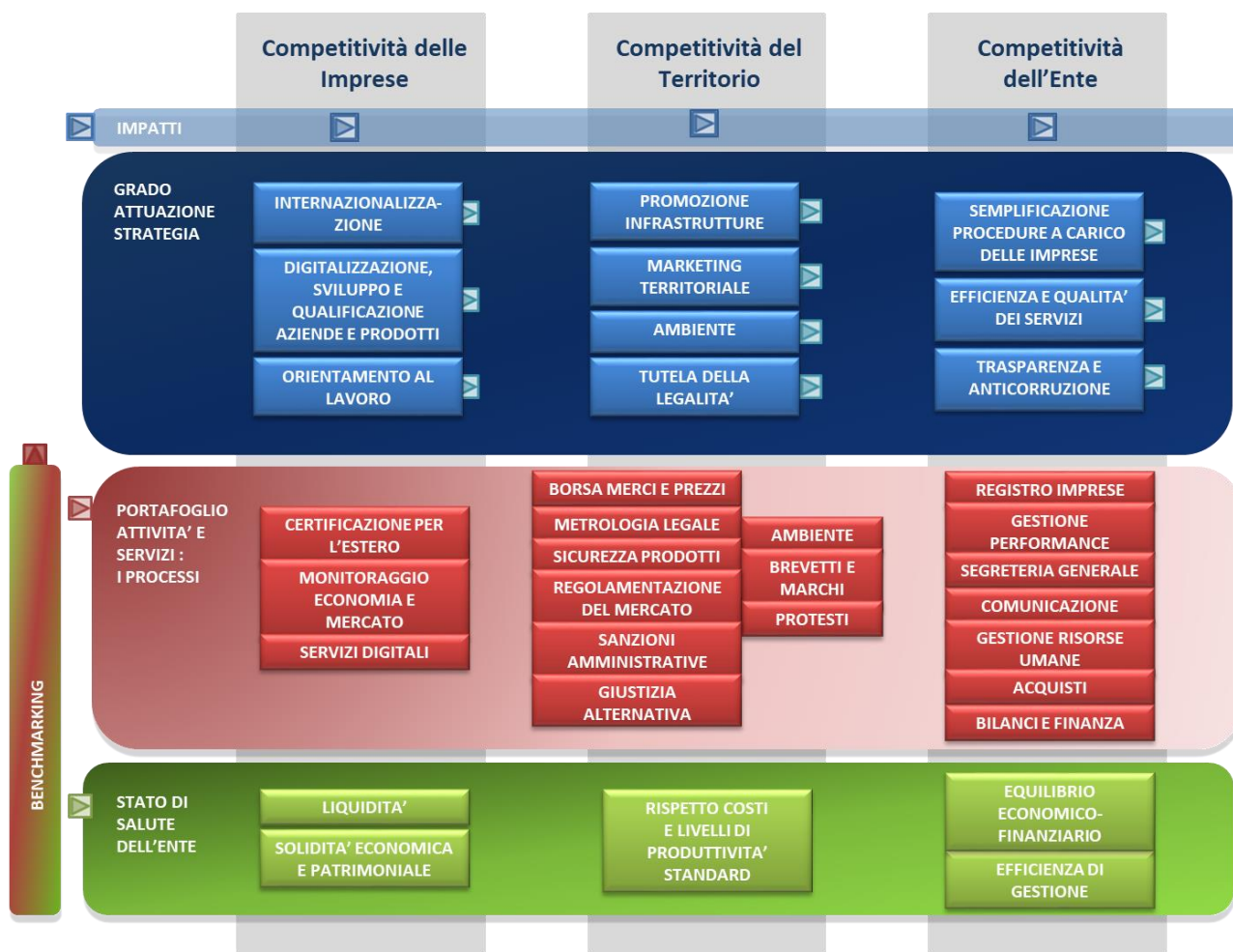
803 - Trasparenza e anticorruzione

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo										Valore 30/06/2019	Target 2019
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018		
803- Attuare trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione per promuovere la legalità e il controllo sociale sull'azione amministrativa	Grado coinvolgimento delle risorse camerali nei processi di Pianificazione e programmazione e Trasparenza	↑	n.d.	n.d.	26,44%	27,38%	29,49%	32,86%	28,36%	25,00%	26,56%	36,67%	31,58%	
	Grado di utilizzo delle risorse stanziare per gli interventi economici della camera di commercio	↑	98,14%	99,22%	96,90%	94,15%	95,08%	99,48%	97,46%	98,15%	91,23%	90,53%	44,22%	

Si proseguirà nell'attuazione degli adempimenti previsti da:

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

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



Le scelte strategiche si declinano quindi, annualmente, in obiettivi operativi, che coinvolgono anche tutti i processi gestiti dalla Camera di commercio (definiti nella Mappa dei processi camerali) in termini di efficienza e qualità.

Le risorse da dedicare a ciascun obiettivo strategico verranno definite in sede di approvazione del preventivo 2020.

Anche indicatori e target, qui rappresentati a puro titolo segnaletico, saranno definiti nell'ambito del Piano degli Indicatori dei Risultati Attesi (PIRA) 2020, che verrà licenziato insieme con il Preventivo Economico alla fine del mese di novembre, e del Piano della *performance* 2020-2022, la cui approvazione, prevista nel mese di gennaio 2020, 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 2020, gli obiettivi, gli indicatori e i target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*.



Aree strategiche	Obiettivi strategici	Processi coinvolti
Competitività delle imprese	Internazionalizzazione	D1.1 - Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export D1.2 - Certificazione per l'estero
	Digitalizzazione, Sviluppo e Qualificazione aziendale e dei prodotti	D2.1 - Gestione PID D2.2 - Servizi digitali D6.1 - Assistenza a Start-up, Reti d'impresa e Trasferimento tecnologico D6.2 - Qualificazione imprese e prodotti
	Orientamento al lavoro	D4.1 - Orientamento D4.2 - Alternanza e formazione per il lavoro D4.3 - Incontro domanda-offerta lavoro D4.4 - Certificazione competenze
Competitività del territorio	Promozione infrastrutture	D6.1 – Servizi di assistenza a supporto dello sviluppo delle imprese
	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

L'articolazione dei primi livelli della mappa dei processi

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