



CAMERA DI COMMERCIO  
MODENA

# **RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2023**

Ottobre 2022

# INDICE

---

<b>PREMESSA .....</b>	<b>2</b>
La riforma della Pubblica Amministrazione .....	2
<b>LA PROGRAMMAZIONE CAMERALE .....</b>	<b>3</b>
<b>IL QUADRO DI RIFERIMENTO ESTERNO .....</b>	<b>4</b>
Il contesto economico internazionale e nazionale .....	4
Il contesto economico provinciale .....	5
Analisi SWOT .....	15
Il contesto normativo .....	16
Il sistema di <i>governance</i> integrata .....	21
<b>IL QUADRO DI RIFERIMENTO INTERNO .....</b>	<b>27</b>
Politiche in materia di acquisizione e sviluppo delle risorse umane .....	27
Struttura organizzativa .....	27
Le infrastrutture e le risorse tecnologiche .....	30
La salute finanziaria .....	31
Analisi strutturali di bilancio .....	33
<b>GLI OBIETTIVI STRATEGICI .....</b>	<b>43</b>
<b>COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE .....</b>	<b>46</b>
301 - Internazionalizzazione .....	46
401 – Digitalizzazione, Sviluppo e Qualificazione aziendale e dei prodotti .....	47
402 - Orientamento al lavoro .....	48
<b>COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO .....</b>	<b>49</b>
600 - Promozione infrastrutture .....	49
601 - Marketing territoriale .....	50
700 – Ambiente .....	51
701 - Tutela della legalità .....	51
<b>COMPETITIVITA' DELL'ENTE .....</b>	<b>52</b>
801 - Semplificazione .....	52
802 - Efficienza e qualità dei servizi .....	53
803 - Trasparenza e anticorruzione .....	55

## PREMESSA

---

### La riforma della Pubblica Amministrazione

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

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

Tre tasselli di uno stesso mosaico, al fine di assicurare al PNRR una regolamentazione appropriata, un modello di gestione efficace ed un'adeguata disponibilità di competenze, indicata come indispensabile anche dal Governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, nelle sue Considerazioni finali, che integrano, sviluppandola, la strategia italiana per le competenze digitali.

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

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

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

I DPR attuativi - con cui sono stati definiti i contenuti e lo schema tipo del Piano integrato di attività e organizzazione (DM 30 giugno 2022) e abrogati i precedenti adempimenti assorbiti dal PIAO (DPR 81/2022) - hanno consentito di non procrastinarne oltre il 30 giugno 2022 l'entrata in vigore.

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

## LA PROGRAMMAZIONE CAMERALE

---

### 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 2023

Il 2023 rappresenta l'ultimo dei cinque anni del Programma di mandato. La RPP, derivando direttamente dal documento di programmazione pluriennale approvato dal Consiglio camerale, di cui coniuga la visione di medio-lungo termine con una visione di breve termine (l'esercizio annuale che si sta pianificando), ne fa proprio il quadro di riferimento da cui originano quei contenuti, dettagliandone in particolare gli elementi di più immediata realizzazione/influenza.

L'analisi del contesto esterno - formulata secondo un'ottica economico-sociale, giuridico-normativa e delle relazioni istituzionali in atto - ha lo scopo di garantire la coerenza delle strategie ai bisogni e alle attese dei portatori di interesse, ma anche e soprattutto ai vincoli posti dalla normativa in essere o in fase di discussione. L'analisi del contesto interno risponde alla necessità di rendere coerenti le strategie, gli obiettivi ed i programmi operativi, alle risorse di cui si dispone: organizzative, umane, strumentali ed economiche. A queste analisi di contesto farà diretto riferimento anche il Piano integrato di attività e organizzazione, di cui si è detto in premessa, 2023-2025.

La programmazione degli interventi camerali per il 2023 non può non continuare a tenere conto della grave crisi ancora in atto, conseguente l'emergenza sanitaria di cui alla diffusione del virus Covid-19, ma soprattutto correlata alla guerra in Ucraina e all'emergenza energetica ed inflattiva. Al riguardo si ricorda che la Camera di Commercio ha destinato negli ultimi due anni oltre 13 milioni di euro per sostenere in particolare la ripartenza delle imprese mediante contributi volti ad incentivare gli investimenti aziendali su impresa 4.0, internazionalizzazione, commercio/servizi e turismo.

Nel 2023 gli organi dell'Ente potranno eventualmente essere chiamati a valutare interventi di tipo "strutturale", quindi non tanto - e non solo - rivolti alla singola impresa ma finalizzati a rafforzare e ad aumentare la competitività del sistema economico nel suo complesso, anche in collaborazione con altri Enti ed Organismi del territorio.

### Il preventivo economico 2023

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

### Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025

Con il PIAO 2023-2025, strumento programmatico triennale aggiornato annualmente, si dà avvio al Ciclo di gestione della *performance* del 2023 (art. 4 del D. Lgs. 150/09). Vi sono esplicitati, tra gli altri, in coerenza con le risorse assegnate, gli obiettivi, gli indicatori e i target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*. La RPP (art. 4 del DPR 254/05) ne costituisce la prima articolazione, in quanto definisce il livello strategico dell'albero della *performance*.

## IL QUADRO DI RIFERIMENTO ESTERNO

---

### Il contesto economico internazionale e nazionale

Ridimensionato il pericolo della pandemia, il quadro internazionale è caratterizzato da una forte incertezza derivante dalla guerra in Ucraina che ha fatto lievitare enormemente i costi dei materiali energetici, abbinati alla carenza di alcuni beni alimentari e di numerose materie prime, anch'essi in aumento. Le imprese fino ad ora hanno resistito, ma in futuro rischiano di dover fermare l'attività produttiva; inoltre il potere d'acquisto delle famiglie viene eroso dall'elevata inflazione, minando i consumi. Questo contesto potrebbe frenare bruscamente, nei prossimi mesi, la ripresa che si era verificata dopo la pandemia.

A causa dell'inflazione elevata le banche centrali sono costrette a cessare la politica espansiva: sia la Federal Reserve che la BCE hanno infatti aumentato il tasso di interesse ufficiale di diversi punti base, terminando le condizioni monetarie espansive mantenute fino a pochi mesi fa. In diversi paesi si registra un rallentamento del PIL già nel primo trimestre del 2022 e se proseguiranno i rialzi del gas molte produzioni potrebbero arrestarsi.

L'economia dell'area euro risente fortemente delle tensioni connesse all'invasione dell'Ucraina, con la produzione frenata dai rincari dei prodotti energetici e dalla carenza delle materie prime. L'inflazione è piuttosto elevata, ma non si riflette ancora sugli aumenti dei salari.

Nonostante le difficoltà di carattere internazionale, prosegue la crescita del PIL italiano nel secondo trimestre: si registra infatti un incremento superiore a quello dell'area euro, sostenuto soprattutto dalla ripresa dei consumi delle famiglie liberate dalle restrizioni dovute alla pandemia; rallentano invece gli investimenti. Inoltre, l'aumento spropositato dei combustibili fossili e delle materie prime, non compensato dall'export, ha portato ad un disavanzo della bilancia commerciale nazionale.

Data l'incertezza dei mercati scende il clima di fiducia delle imprese, in modo più accentuato nel settore manifatturiero e nelle costruzioni.

L'occupazione nel primo semestre è in lieve incremento, ma emergono segnali di rallentamento nel mese di agosto soprattutto nell'industria e nelle costruzioni, contemporaneamente salgono le persone inattive.

Ad agosto l'indice dei prezzi al consumo per l'intera collettività è arrivato all'8,4%, livello che non si vedeva da metà degli anni ottanta, trainato soprattutto dall'aumento dei costi dei prodotti energetici, ma anche dei beni alimentari; emergono quindi notevoli difficoltà per le famiglie e per le imprese.

Nei prossimi mesi se non si vedranno miglioramenti nel contesto internazionale l'andamento economico potrà subire sensibili rallentamenti, con addirittura lo spettro della recessione se la Russia dovesse interrompere la fornitura di gas.

## Il contesto economico provinciale

### ANDAMENTO DEL VALORE AGGIUNTO E SCENARIO DI PREVISIONE

A dispetto delle incertezze internazionali, sono riviste leggermente al rialzo le previsioni di Prometeia per l'economia nel 2022 elaborate a luglio. Infatti dopo i timori di una brusca frenata a causa dell'inflazione e della guerra in Ucraina, le variabili economiche hanno mostrato una flessione meno decisa.

Le elaborazioni del Centro Studi e Statistica della Camera di Commercio di Modena sulle previsioni degli "Scenari Economici Provinciali" di Prometeia mostrano come sia lievemente migliorata la previsione dell'andamento economico italiano e modenese rispetto ai risultati sviluppati ad aprile.

A livello mondiale viene leggermente ritoccata al ribasso la previsione del PIL (+2,1%), il risultato peggiore si rileva in Russia (-13,2%), mentre migliora il risultato dell'area Euro (+2,6%), con il PIL italiano che appare più performante: +2,9%.

Il consuntivo del Valore Aggiunto del 2021 viene ritoccato al ribasso sia per la provincia di Modena (+8,5%), che per l'Emilia Romagna (+7,1%), mentre rimane invariato per l'Italia (+6,6%). Risultano invece più favorevoli di quasi un punto percentuale le previsioni per il 2022, con Modena che mostra un incremento del 3,6%, l'Emilia Romagna del 3,4% e l'Italia del 3,1%. Restano prudenti le stime per il 2023, con un rallentamento per Modena (+2,3%), ma ancor più per l'Emilia Romagna (+2,1%) e per l'Italia (+1,9%).

Il buon andamento del Valore Aggiunto dipende anche da un miglioramento dell'export modenese, che nel 2022 si prevede crescerà del 6,7%, mentre nel 2023 in modo più contenuto del 4,1%. Le importazioni avranno lo stesso trend, in salita del 6,2% nel 2022 e del 5,6% nel 2023. Grazie a questa ripresa aumenta ulteriormente la quota dell'export sul Valore Aggiunto modenese, arrivando al 67,5% nel 2022. L'Emilia Romagna segue a ruota (56,3%), mentre nel totale Italia l'export rimane poco più di un terzo del Valore Aggiunto totale (35,9%).

L'andamento settoriale mostra come i bonus fiscali siano fondamentali per la crescita dell'edilizia, che dopo uno sviluppo del 15,6% nel 2021, continua la corsa con un +13,0% nel 2022, mentre si prevede che al termine delle agevolazioni l'incremento dell'edilizia nel 2023 sarà soltanto dell'1,8%. L'industria manifatturiera invece non replicherà l'ottima performance del 2021 (+15,4%); quest'anno si prevede una crescita solamente del 2,8%, così come nel 2023. La ripresa dei servizi nel 2021 è stata molto meno marcata rispetto agli altri settori (+4,1%) e proseguirà lentamente anche nel 2022 (+3,3%) e nel 2023 (+2,1%). Nonostante la siccità si presume che l'agricoltura abbia un andamento positivo anche quest'anno (+2,1%).

Le ripercussioni sul mondo del lavoro indurranno nel 2022 ad una lieve diminuzione degli occupati (-0,3%), mentre aumenteranno le forze di lavoro (+0,6%), con il relativo tasso di disoccupazione che si assesterà al 5,2%. Nel 2023 si verificherà un moderato incremento degli occupati (+0,9%).

Rimane sempre positivo l'andamento del reddito disponibile dei modenesi, che conferma l'aumento del +4,8% del 2021, migliora ulteriormente nel 2022 (+5,7%) e rimane piuttosto positivo anche nel 2023 (+4,6%). Nonostante ciò l'andamento dei consumi resterà più cauto, con una crescita del 2,7% nel 2022 e del 2,5% nel 2023, probabilmente influenzato negativamente dall'affermarsi dell'inflazione.

## LA CONGIUNTURA DEI SETTORI ECONOMICI PROVINCIALI

proseguendo sul sentiero della crescita avviata nel 2021 nonostante le gravi difficoltà che si trovano a fronteggiare, dalle tensioni sui prezzi dell'energia e delle materie prime, alle difficoltà di approvvigionamento, alle preoccupazioni circa gli esiti del conflitto in atto.

L'elaborazione dei dati dell'indagine congiunturale sul primo semestre 2022 realizzata a luglio ha fornito un quadro tutto sommato confortante: in provincia di Modena ora è il terziario a trainare l'economia, con una crescita del fatturato del 25% su base annua, dovuta in gran parte al rimbalzo del settore alloggio e ristorazione, che è stato tra i più colpiti dalla pandemia.

L'indagine congiunturale è 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'ANDAMENTO DELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA

L'industria manifatturiera ha mostrato un ridimensionamento del trend espansivo, sempre rispetto al primo semestre dello scorso anno, ma ha comunque conseguito un incremento di fatturato del +17%, mentre la produzione è cresciuta del +11,9%.

I diversi indicatori rilevati dall'indagine sono concordi nel confermare una prosecuzione, seppur attenuata, della crescita avviata già all'inizio del 2021. Tutti i settori incrementano la produzione ad eccezione della ceramica che ha mostrato una battuta d'arresto (-10,4%) dovuta al boom dei costi dei fattori produttivi, tra cui gas, imballaggi e noli marittimi.

Il portafoglio ordini del manifatturiero nel complesso lascia supporre una prosecuzione di questo trend anche nel breve periodo: le imprese dichiarano un incremento di ordini dell'11,1%, più sostenuto nel mercato interno (+14,8%). In questo momento infatti il mercato domestico appare più ricettivo: anche il fatturato dall'Italia è aumentato del +17,4% mentre quello dall'estero solo del +8,3%. Questo ha causato una leggera riduzione della quota export che si mantiene tuttavia elevata, 39%. Il tempo di incasso delle fatture attive resta stabile sui 90 giorni. L'occupazione è in lieve crescita: gli addetti delle imprese da gennaio a giugno sono aumentati del +1,2%.

Riguardo alle previsioni a breve formulate dalle imprese, prevale la stabilità per il 55% degli intervistati, anche se emerge qualche segnale di pessimismo. Cala infatti la quota di chi prospetta un aumento (28%) mentre aumenta la quota di chi prevede una flessione (17%) pur restando minoritaria. Soltanto un quarto delle imprese intervistate ha previsto di effettuare nuovi investimenti.

## IL TREND DEL SETTORE EDILE

Si consolida la ripresa nel settore edile con un aumento di fatturato del +19,1% e di produzione del +9,7%.

I dati del primo semestre 2022 mostrano sul fronte produttivo una contrazione del trend espansivo che si mantiene comunque soddisfacente: +9,7%. Anche la variazione tendenziale degli ordinativi si riduce al +11,4%. Le forti tensioni sui prezzi hanno portato tuttavia ad un incremento del tasso di sviluppo del fatturato, nel primo semestre attestato sul +19,1%. Continua la crescita dell'occupazione: +6,6% da gennaio a giugno 2022.

## LA SITUAZIONE DEL SETTORE TERZIARIO

Il terziario è apparso il settore trainante in questa prima metà dell'anno con un incremento tendenziale di fatturato complessivamente del +25%, anche se al suo interno le dinamiche sono diverse. Il comparto alloggio e ristorazione, dopo il crollo causato dalla pandemia, registra un forte rimbalzo. Sostenuta appare anche la crescita del commercio all'ingrosso (+14,7%) e soprattutto dei servizi alle persone (+21,3%). In positivo ma meno dinamici il commercio al dettaglio (+7,7%) e i servizi alle imprese (+4,8%).

Complessivamente il settore terziario registra un forte incremento dell'occupazione nei primi sei mesi dell'anno: +16,7%.

## L'INTERSCAMBIO COMMERCIALE CON L'ESTERO

Nonostante le incertezze dei mercati derivanti dal costo elevato dei prodotti energetici, le esportazioni modenesi continuano l'ottimo trend iniziato nel 2021. Lo attestano i dati Istat elaborati dal Centro Studi e Statistica della Camera di Commercio di Modena.

Complice anche la ripresa dell'inflazione degli ultimi mesi, l'export modenese raggiunge un nuovo record nel secondo trimestre del 2022: con 4.586 milioni di euro supera di 432 milioni il risultato del trimestre precedente e la corrispondente variazione risulta pari al +20,7%, mentre l'incremento rispetto allo stesso trimestre del 2021 ammonta a +10,4%.

Molto buono anche l'andamento complessivo dei primi sei mesi dell'anno, che raggiunge la quota di 8.740 milioni di euro, pari ad un incremento tendenziale del 22,3% corrispondente a 1.592 milioni in più rispetto al 2021. La performance provinciale risulta simile al dato nazionale (+22,5%), ma è migliore del totale regionale (+19,7%). Tra le province dell'Emilia-Romagna Modena risulta terza per incremento tendenziale dopo Parma e Ravenna.

La classifica delle prime dieci province italiane per ammontare di export vede Modena salda in ottava posizione dopo Firenze, mentre Milano mantiene da sempre il primo posto, infine Brescia mostra l'incremento tendenziale maggiore (+25,0%).

Nel semestre proseguono gli incrementi tendenziali a doppia cifra per quasi tutti i settori merceologici, con in testa i mezzi di trasporto (+28,5%), seguiti dall'agroalimentare (+24,6%) e dalla ceramica (+20,9%). Molto positivi anche i risultati della "produzione di macchine e apparecchi meccanici" (+18,0%) e del biomedicale (+15,5%). Fanalino di coda rimane il tessile abbigliamento che comunque presenta ugualmente un ottimo trend (+9,3%).

Tranne l'Oceania, sono tutti ampiamente positivi gli andamenti dell'export modenese nelle diverse aree geografiche, con l'America Centro Sud che mostra l'incremento maggiore (+32,3%), seguita dal "Canada e Groenlandia" (+25,2%) e dall'Asia (+23,9%). In notevole ripresa anche l'Africa del Nord (+21,7%) e il Medio Oriente (+18,6%).

Tra i paesi europei, mercato principale delle merci modenesi, la performance migliore è ad appannaggio degli ultimi 13 paesi entrati nella UE (+30,2%), mentre il nucleo storico a 14 paesi si ferma al +20,8%. Peggiora, ma pur sempre positivo, risulta l'andamento verso i paesi europei non appartenenti alla UE (+13,5%), con Gran Bretagna e Russia.

La classifica dei primi dieci paesi verso cui è diretto l'export modenese, vede la rimonta degli Stati Uniti, che grazie ad un incremento del 30,8%, confermano la prima posizione che avevano perso durante la pandemia.



Molto performanti anche Cina (+47,0%), Spagna (+42,4%) e Polonia (+28,7%) che si conferma così come nuovo partner della provincia. Gli sbocchi storici come Germania e Francia rimangono rispettivamente al secondo e terzo posto, mentre il Regno Unito perde terreno.

## IL SALDO E MOVIMENTAZIONE DEL REGISTRO IMPRESE

Il Centro Studi e Statistica della Camera di Commercio di Modena ha elaborato gli ultimi dati sulla natimortalità delle imprese nel secondo trimestre 2022 evidenziando una certa staticità del tessuto imprenditoriale modenese, la cui ripresa dagli effetti della pandemia è frenata dalle incertezze portate dalla guerra in Ucraina e dall'aumento dei prezzi delle materie prime ed energetiche.

Sono 71.942 le imprese registrate in provincia di Modena al 30 giugno 2022, pressoché stabili rispetto al 31 marzo, ovvero con 54 imprese in meno che corrispondono ad una diminuzione congiunturale del -0,1%.

Dopo la ripresa avvenuta nel 2021, rimane piuttosto stazionario anche l'andamento delle imprese iscritte: nel trimestre aprile-giugno 2022 risultano 1.065, in diminuzione dell'1,3% rispetto al secondo trimestre del 2021. Andamento diverso per le imprese cessate non d'ufficio, che invece continuano a scendere, raggiungendo le 621 unità, con un calo tendenziale del -13,1%. Il saldo rimane quindi positivo, pari a +444 imprese, che corrispondono ad un tasso di sviluppo dello 0,62%, più elevato sia di quello regionale (+0,59%), che di quello nazionale (+0,54%).

A causa di questa stasi, non si sono ancora completamente recuperate le perdite dovute alla pandemia; infatti le imprese registrate sono inferiori dell'1,4% rispetto allo stock al 30 giugno 2019.

Da segnalare, inoltre, l'intensa attività amministrativa del Registro Imprese, che nel secondo trimestre dell'anno ha cancellato d'ufficio 508 imprese inattive, portando ad una diminuzione tendenziale delle imprese registrate (-0,7%, rispetto al 30 giugno 2021), più marcata sia del dato regionale (-0,3%), che di quello nazionale (-0,6%).

Rimangono pressoché stabili le imprese attive: dal 30 giugno 2021 al 30 giugno 2022 si contano solo 25 unità in più; al loro interno l'unica forma giuridica che continua ad aumentare è quella delle società di capitali (+4,0%), mentre risultano inesorabilmente in calo le società di persone (-2,4%), le ditte individuali (-1,4%) e le "altre forme giuridiche" (-0,8%).

Tra i settori economici, le imprese attive dell'edilizia continuano a crescere, seppur in maniera meno sensibile rispetto ai periodi passati (+0,9%); positivo anche l'andamento dei servizi (+0,4%), mentre prosegue il calo delle attività manifatturiere (-1,6%) e dell'agricoltura (-1,3%).

Tra i settori dell'industria manifatturiera, crescono soprattutto le imprese attive della fabbricazione di prodotti in carta (+5,3%), della riparazione e manutenzione (+2,4%) e della fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche (+2,1%). Positive anche le industrie alimentari e i mezzi di trasporto (entrambi +1,9%). Andamento negativo invece per la produzione di mobili (-4,5%), il tessile abbigliamento (-3,9%), la ceramica (-3,1%) e il metalmeccanico (-2,3%).

All'interno dei servizi cala il numero delle imprese del commercio (-1,1%) e del "trasporto e magazzinaggio" (-1,0%). Tutti gli altri settori sono in crescita, in particolar modo le attività finanziarie e assicurative (+5,0%), le attività professionali, scientifiche e tecniche (+3,6%) e i servizi di informazione e comunicazione (+2,8%). Dopo un lungo periodo di stasi ritornano a fiorire anche le attività artistiche e di intrattenimento (+2,7%).

## LE IMPRESE FEMMINILI

L'elaborazione del Centro Studi e Statistica della Camera di Commercio di Modena sui dati Infocamere relativi all'imprenditoria femminile mostra un andamento stabile delle imprese capitanate da donne: al 30 giugno 2022 sono 14.070, 7 imprese in più rispetto a marzo, con una variazione congiunturale dello 0,05%.

Il confronto annuale è simile, con 19 imprese femminili attive in più rispetto a giugno 2021 corrispondente ad una variazione tendenziale dello 0,1%. Rimane pertanto stabile la quota delle imprese femminili sul totale imprese modenesi (21,8%), superiore alla media regionale (21,3%); mentre Ferrara risulta in testa (23,4%) e Reggio Emilia in coda (19,1%).

La maggioranza delle imprese femminili modenesi continua ad operare nel commercio (23,7%) in calo dello 0,4%, i servizi alle imprese seguono a breve distanza (23,4%) ma, al contrario del commercio, sono in crescita da diversi trimestri (+2,6%). Un altro settore molto rappresentato è l'agricoltura (13,4%) che tuttavia perde progressivamente terreno da alcuni anni (-1,7%). L'effetto dei vari bonus distribuiti all'edilizia ha effetti anche sulle imprese femminili del settore, che crescono del 3,9% nonostante questa attività non sia tra le predilette da parte delle donne imprenditrici (4,3% del totale). Aumentano infine le imprese dei servizi alle persone (+1,4%), mentre risentono dei contraccolpi della pandemia le aziende di alloggio e ristorazione (-1,2%).

Le imprese manifatturiere rappresentano l'11,9% di quelle femminili e hanno un trend in discesa (-1,5%). Al loro interno sono molto concentrate: una metà opera nel tessile abbigliamento (50,4%), in calo del 2,6%. Altri due settori portanti sono l'industria alimentare, che rappresenta l'11,1% del totale ed è piuttosto fiorente (+2,2%) e la produzione di prodotti in metallo (10,0%) in lieve diminuzione (-0,6%).

Le ditte individuali sono la forma giuridica prediletta dalle donne, con una quota del 62,5% sul totale, relativamente stabili rispetto al 2021 (-0,1%). Risultano meno appetibili le società di persone, che calano del 3,1% e vedono ridotta la propria quota al 12,8%, così come le "altre forme societarie" (-0,7%). In analogia al totale imprese modenesi crescono le società di capitali (+2,6%), che rappresentano quasi un quarto del totale imprese femminili (23,1%).

Analizzando le cariche femminili iscritte nel Registro delle Imprese emerge che l'89,8% di esse siano donne italiane; tra le straniere risultano più intraprendenti le donne cinesi (19,2% delle imprenditrici straniere), seguite dalle rumene (11,0%) e dalle marocchine (6,8%).

## LE IMPRESE A CONDUZIONE GIOVANILE

Infocamere ha pubblicato i dati sulla natimortalità delle imprese giovanili nel secondo trimestre del 2022; i risultati riportano l'evoluzione delle aziende contraddistinte da una maggioranza di soci che hanno meno di 35 anni. L'elaborazione del Centro Studi e Statistica della Camera di Commercio di Modena rileva una crescita: al 31 marzo 2022 infatti le imprese giovanili risultavano 4.373 in provincia di Modena, mentre al 30 giugno sono 4.606 unità, pari a 233 imprese in più con una crescita congiunturale del +5,3%.

La provincia di Modena conserva valori allineati alla media regionale di imprese giovanili conteggiate su quelle totali (7,1%); mentre a livello regionale troviamo al primo posto per imprese giovanili in valore assoluto la provincia di Bologna con una consistenza del 20,5%. Modena risulta comunque la seconda provincia dell'Emilia-Romagna per numero di imprese giovanili con il 16,5% del totale regionale, seguita da Reggio Emilia che registra quasi 4.000 imprese giovanili.

Nell'arco degli ultimi anni la distribuzione delle imprese giovanili per settore di attività ha subito alcune variazioni: la maggior parte di esse opera nei servizi alle imprese (25,7%), a seguire troviamo il commercio (24,0%) e le costruzioni (17,5%). Molto meno rappresentati sono invece i settori dei servizi alle persone (9,1%) e dell'agricoltura (6,0%).

L'analisi tendenziale dal 30 giugno 2021 al 30 giugno 2022 sulle attività merceologiche presenta evoluzioni difformi per le diverse classificazioni: in particolare le imprese manifatturiere calano significativamente rispetto all'anno scorso (-4,9%), ancora più marcatamente calano le attività di alloggio e ristorazione (-6,6%). In forte ripresa invece i servizi alle persone (+7,2%) ed i servizi alle imprese (+6,8%). Le costruzioni e l'agricoltura invece presentano una performance ridotta (+1,5% per entrambi i settori), anche se pur sempre positiva; molto buona la crescita congiunturale (+7,3% per il primo settore e +4,9% per il secondo). Il settore del commercio infine mostra segnali contrastanti: un segnale di ripresa rispetto al trimestre precedente (+4,6%), ma rispetto allo stesso trimestre dello scorso anno la performance è negativa (-2,2%).

Analizzando la classificazione per forma giuridica tra le imprese giovanili della provincia di Modena troviamo la seguente distribuzione: la maggioranza dei giovani sceglie l'impresa individuale (72,5%), seguita dalle società di capitali (21,5%), mentre poco utilizzata è la forma delle società di persone (4,9%) e le "altre forme" sono residuali (1,1%).

L'andamento congiunturale del totale Modena, risulta positivo per tutte le forme giuridiche principali: le imprese individuali crescono del +5,2%, le società di capitale segnano un +6,2% e le società di persone aumentano del +4,1%. Per concludere le cooperative registrano una crescita del 3,1% ed i consorzi rimangono stabili.

#### LE IMPRESE GUIDATE DA STRANIERI

In provincia di Modena continua senza sosta il trend espansivo dell'imprenditoria straniera: sono 8.601 le imprese gestite in maggioranza da persone nate all'estero al 30 giugno 2022, circa duecento in più rispetto alla stessa data del 2021, per una variazione percentuale del +2,4% mentre il totale imprese attive della provincia resta pressoché invariato.

Lo attestano gli ultimi dati diffusi da Infocamere ed elaborati dal Centro Studi e Statistica della Camera di Commercio di Modena, che evidenziano anche un aumento delle nuove iscrizioni, 313 nel secondo trimestre 2022, +19,5% sullo stesso periodo 2021. Nonostante il forte incremento delle cessazioni non d'ufficio (131 in valore assoluto, +42,4%) il saldo resta positivo di 182 posizioni.

Le aziende guidate da stranieri risultano fortemente concentrate in soli tre settori: costruzioni (2.702 unità con una quota del 31,4%), commercio (1.855 ovvero il 21,6% del totale) e manifattura (1.414 imprese, 16,4%), delle quali la metà operanti nel tessile-abbigliamento (703). Altro settore di rilievo è quello delle attività di ristorazione dove opera il 9,4% delle imprese gestite da stranieri (812).

In questi settori si registrano aumenti di consistenza dal 30 giugno 2021 al 30 giugno 2022: +4% le costruzioni, +1,3% il commercio, +2,8% le attività di ristorazione; unico in controtendenza è la manifattura che riporta una contrazione del -1,6, da imputare in gran parte al ridimensionamento del comparto tessile-abbigliamento (-5,6%).

La composizione per forma giuridica delle imprese gestite da stranieri evidenzia la netta prevalenza di imprese individuali (73,4%), stazionarie nell'ultimo anno, mentre le società di capitali

rappresentano una quota del 18,7% e continuano a registrare un trend in forte crescita (+14,6%), segnale di rafforzamento del tessuto imprenditoriale.

Le società di persone sono una parte residuale (5,4%), così le "altre forme", che conservano la loro quota pari al 2,5% del totale.

Gli imprenditori stranieri aventi cariche attive nel Registro Imprese di Modena sono nel complesso 11.661 al 30 giugno 2022, e rappresentano una quota percentuale dell'11,3% sul totale. Rispetto alla stessa data del 2021 registrano una crescita del +2,7% contro un calo del -0,6% degli imprenditori italiani (che ammontano a 91.923). Si tratta in realtà di un trend di lungo periodo, basti pensare che negli ultimi dieci anni l'imprenditoria straniera a Modena è aumentata del +27,2% mentre gli italiani con cariche sono diminuiti del -13,8%.

I paesi di nascita degli imprenditori stranieri sono in prevalenza Cina e Marocco. I cinesi con cariche attive nelle imprese modenesi sono 1.693 (+0,6% nell'ultimo anno); i marocchini sono 1.553 ma riportano un calo dell'1,9%. Gli albanesi sono in forte crescita (994 imprenditori, +8,9%) e nella graduatoria hanno da poco superato i romeni (924, +3,5%). Seguono gli imprenditori provenienti dalla Tunisia (710, +2,3%) e quelli nati in Turchia (566, +0,9%). Queste prime cinque nazionalità concentrano la metà del totale imprenditori stranieri.

#### LE START-UP INNOVATIVE

Sono attive 167 startup innovative al 30 giugno 2022 in provincia di Modena, rispetto alla stessa data dell'anno precedente tale valore è cresciuto di 7 unità, pari al +4,4%. Modena sale così al 18° posto nella graduatoria nazionale delle province per numerosità di startup. A livello nazionale l'incremento tendenziale è più sensibile (+7,6%), mentre in Emilia-Romagna la crescita è più moderata (+2,1%), rimanendo tuttavia al quinto posto tra le regioni italiane con 1.094 start up innovative.

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.

#### DIGITALIZZAZIONE

Il digitale rappresenta un elemento che incide sempre più nello sviluppo economico e sociale di un paese; dal punto di vista imprenditoriale non costituisce più un mero strumento tecnologico al servizio dell'efficienza, ma tocca sempre più gli stessi modelli di business rimuovendo barriere settoriali e geografiche. La diffusione della "cultura digitale" in tutti i settori e le dimensioni d'impresa diventa quindi essenziale.

Secondo i dati censuari dell'Istat la quota di imprese emiliano-romagnole con 3 e più addetti impegnate nel triennio 2016-2018 in progetti di innovazione è pari al 41,0 per cento, contro il 38,4% registrato complessivamente in Italia.

L'innovazione è relativamente più diffusa nell'industria in senso stretto (52,5 per cento) e nel commercio (40,7 per cento). I dati provinciali si collocano generalmente su valori superiori alla media nazionale. Nell'ambito dei progetti di innovazione l'attività svolta più frequentemente da parte delle imprese è rappresentata dall'acquisizione di macchinari, attrezzature e impianti per le innovazioni adottate o previste. In particolare, tale attività è stata svolta dal 38,2% delle imprese impegnate in almeno un progetto di innovazione (39,3% la media nazionale), mentre un terzo delle aziende ha acquisito *software* e/o hardware.

Il 27,9% delle imprese emiliano-romagnole ha svolto attività di ricerca e sviluppo interna all'impresa stessa, in misura superiore a quella della media delle imprese del Paese (pari al 25 per cento). Le altre attività legate ai progetti d'innovazione sono state il design e la progettazione tecnica e/o estetica (14,9%), l'acquisizione dei servizi di R&S all'esterno (9,1 per cento), l'acquisto licenze o brevetti (8,0%).

Fra i vari ambiti tecnologici, quello digitale riveste oggi particolare importanza. Lo sviluppo e l'adozione delle tecnologie digitali sono generalmente ritenuti fattori chiave per assicurare forza competitiva alle singole imprese e al sistema economico nel suo complesso, rappresentando un potente ausilio sia nella fase di vendita (tramite le cosiddette piattaforme) sia in quella di gestione dei processi produttivi (ad esempio tramite l'impiego di *software* aziendali specifici o l'acquisizione dei servizi *cloud*).

Nel 2018 hanno utilizzato piattaforme digitali per vendere beni o servizi il 9,2% delle imprese emiliano-romagnole con almeno 3 addetti (contro il 9,7% in Italia). Il 39,9% delle imprese che utilizzano piattaforme digitali si rivolgono a quelle di intermediazione commerciale multi-settore; il 31,8% utilizza piattaforme di intermediazione immobiliare a breve termine e/o per servizi turistici. Più del 42% delle imprese con 10 e più addetti che le usano (e che hanno espresso un giudizio) ritiene che le piattaforme digitali abbiano effettivamente portato a un rafforzamento della propria posizione competitiva; il 28,0% ha dichiarato che l'utilizzo delle piattaforme digitali ha consentito all'impresa di restare nel mercato; infine, quasi il 20% delle aziende dichiara che le piattaforme hanno contribuito a un incremento di fatturato superiore al 10 per cento.

Nella fascia delle imprese con almeno 10 addetti, oltre il 56% delle aziende ha utilizzato nel triennio 2016-2018 *software* per la gestione aziendale (prevalentemente, *software* per la gestione della documentale aziendale, la contabilità industriale e la gestione di fornitori e magazzino). Circa il 24% ha utilizzato servizi *cloud* (prevalentemente servizi di comunicazione, servizi di hosting di database e archiviazione di *files* e *software* aziendali, mentre ha sfruttato i servizi di analisi dei dati in remoto una percentuale limitata di aziende). Valori percentuali, anche in questo caso, sopra la media nazionale.

## L'OCCUPAZIONE E IL MERCATO DEL LAVORO

Unioncamere, in collaborazione con Anpal e Camere di Commercio, ha divulgato i risultati relativi al mese di settembre dell'indagine Excelsior sulle previsioni di assunzione delle imprese.

L'elaborazione del Centro Studi e Statistica della Camera di Commercio di Modena mostra come il trend sia nettamente positivo, con la previsione di 8.470 ingressi nel mondo del lavoro modenese, pari ad un aumento del 94,5% rispetto ad agosto e pressoché stabile rispetto a settembre 2021 (+0,6%). Anche i dati regionali e nazionali risultano incoraggianti, con un incremento dell'82,4% in Emilia-Romagna, pari a 49.600 ingressi e una crescita dell'83,9% per il totale Italia, corrispondente a 524.000 assunzioni.

L'intero trimestre settembre-novembre mostra un trend positivo sia rispetto al trimestre precedente (+9,8%), sia rispetto allo stesso trimestre del 2021 (+3,4%).

I contratti utilizzati dalle imprese rimangono piuttosto precari: soltanto il 16,0% del totale assume a tempo indeterminato; la maggioranza invece si avvale di contratti a tempo determinato (46,0%), seguiti da quelli di somministrazione (20,0%), gli 'altri contratti non dipendenti' e co.co.co. raggiungono il 9,0%, mentre sono pochi i contratti di apprendistato (6,0%) e gli 'altri contratti dipendenti' (3,0%).

Nel mese di settembre aumenta maggiormente la quota di addetti nei servizi alle persone, che passa dal 10,8% al 15,1%; in leggero aumento anche la quota del commercio (10,8% del totale), le costruzioni rimangono costanti all'8,6%, mentre scende la proporzione di nuovi assunti nel turismo (13,6%) e nell'industria (32,6%), che comunque rimane il settore che attrae sempre il maggior numero di entrate nella provincia.

In questo mese aumentano le richieste di personale più qualificato da parte delle imprese modenesi: crescono infatti le quote di gruppi professionali a maggiore specializzazione come le professioni intellettuali (7,9% del totale), le professioni tecniche (14,5%), gli impiegati (7,2%) e le attività specializzate nel commercio e nei servizi (22,3%), che rimane il gruppo professionale maggiormente richiesto. Si riscontra una diminuzione degli operai specializzati (18,1%), dei conduttori di impianti e macchinari (17,6%), ma soprattutto di manodopera non qualificata, che rimane al 12,3% del totale.

A conferma di questa tendenza, cresce la quota di laureati e dei possessori di un diploma di tecnico superiore ITS, che raggiunge il 17,8% del totale, e delle qualifiche professionali (20,5%) a discapito dei nuovi assunti per cui non è necessario alcun titolo di studio (32,0%), mentre rimangono pressoché stabili i diplomati (29,7%).

Cresce inoltre la domanda di maggiore esperienza per i nuovi assunti che sale al 64,0%; contemporaneamente risulta più difficile trovare candidati adatti alle esigenze delle imprese (45,2%), ma i giovani fino a 29 anni continuano ad essere molto richiesti (33,5%). Le figure professionali di più difficile reperimento risultano gli specialisti in scienze informatiche e chimiche (77,5%), gli operai specializzati nell'edilizia e nelle attività metalmeccaniche (entrambi 66,7%), i tecnici informatici e ingegneri (66,3%) e il personale non qualificato nell'industria (64,9%).

I nuovi assunti sono necessari come di consueto soprattutto nell'area aziendale "produzione di beni ed erogazione di servizi" (48,7%), molto più bassa la porzione inserita nell'area tecnica e progettuale (16,9%), così come nella logistica (14,6%) e nell'area commerciale e vendita (12,6%). Risultano invece residuali le quote di neoassunti nell'area amministrativa (3,7%) e nella direzione e affari generali (3,5%).

## TURISMO

Appare positivo l'andamento turistico della provincia di Modena nel primo semestre 2021, passando dai 131.962 arrivi del periodo gennaio-giugno 2020 ai 148.386 nello stesso periodo di quest'anno, con un incremento tendenziale pari al +12,4%; va meglio per l'intera regione Emilia-Romagna, dove l'aumento raggiunge il 35,0%. Tale afflusso è sostenuto soprattutto da turisti italiani, che a Modena salgono del 19,5%, mentre gli stranieri sono in calo rispetto al 2020 (-20,6%). A livello regionale crescono ancor di più i turisti italiani (+44,4%), mentre gli stranieri sono in diminuzione anche in questo caso (-12,9%).

Il confronto con il primo semestre del 2019 a Modena purtroppo è ancora negativo, con presenze che non raggiungono ancora la metà dei valori pre-pandemici e presentano un calo del 58,4%. Particolarmente drammatico l'andamento degli stranieri (-82,0%), mentre va un po' meglio con i turisti italiani (-48,9%).

Nel primo semestre di quest'anno si nota una maggior ripresa tra le strutture extralberghiere (+20,8% di presenze), mentre l'aumento negli alberghi risulta inferiore (+11,0%), con addirittura una diminuzione per i turisti stranieri (-25,4%). Le difficoltà di spostamento delle persone hanno allungato i periodi di soggiorno, infatti i pernottamenti aumentano maggiormente delle presenze,

raggiungendo un +17,2% rispetto al 2020, in questo modo si allungano leggermente i periodi di vacanza, passando da una media di 2,3 giorni di permanenza nel 2019 a 2,8 giorni nel 2021.

La crisi che ha interessato il turismo modenese ha cambiato la distribuzione delle mete preferite dai visitatori all'interno della provincia, penalizzando in particolare il comune capoluogo, che passa da una quota del 40,7% degli arrivi totali nel 2019 al 36,0% attuali, con una diminuzione del 62,7%; anche il comune di Maranello, meta di numerosi stranieri attratti dal mito Ferrari, è in difficoltà, infatti passa da una quota del 9,5% al 5,8% e subisce la perdita maggiore di tutte le zone della provincia (-72,9%) rispetto al primo semestre di due anni fa. D'altro canto sono migliorate le quote dei comuni dell'Appennino e di Formigine, infatti quest'ultimo mostra il calo più basso nell'arrivo dei turisti rispetto al periodo pre-pandemia (-41,1%).

Infine le restrizioni agli spostamenti hanno cambiato anche le varie quote di provenienza dei visitatori: il calo maggiore si è avuto per i paesi extraeuropei, che perdono l'87,1% rispetto ai primi sei mesi del 2019 e il 42,2% rispetto allo stesso periodo del 2020, passando dal 7,4% dei visitatori totali al 2,2%. Meno drammatiche le diminuzioni di turisti dei paesi europei, con gli arrivi dall'Unione Europea che calano dell'81,2% rispetto al 2019 e del 14,3% rispetto al 2020 e la rispettiva quota che scende dal 19,0% all'8,1%, va un po' meglio per gli altri paesi europei non appartenenti alla UE la cui quota si riduce solamente di un punto percentuale.

D'altro canto risultano in sensibile incremento gli arrivi dall'Italia, con aumenti del 19,1% rispetto al 2020 per il totale Italia e del 33,0% per le persone provenienti dall'Emilia-Romagna, in questo modo i turisti italiani che hanno visitato la nostra provincia sono stati l'87,5% del totale, mentre quelli provenienti dal resto della regione il 20,7%.

## INFRASTRUTTURE

Nell'ambito dell'adesione al progetto infrastrutture del Fondo perequativo 2019-2020, è stato condotto da Uniotrasporti/Unioncamere italiana uno studio sullo «Sviluppo infrastrutturale e mobilità sostenibile per la ripartenza del paese dopo l'emergenza covid», realizzato nel marzo 2021. L'elaborazione di un insieme di indici, che tengono conto delle specificità di ciascuna tipologia infrastrutturale, ha permesso di trarre delle valutazioni di sintesi sulle *performance* del sistema infrastrutturale regionale.

L'Emilia-Romagna vanta una posizione strategica, al centro delle principali vie di comunicazione nazionali ed internazionali; la provincia più performante è Bologna (al 1° posto in regione e al 3° in Italia), seguita ad ampia distanza da Modena (al 19° posto in Italia) e Ferrara (20°). Nel settore logistico Modena rientra tra le 4 province in regione che ricadono nella Top10 nazionale (Bologna, Modena, Ferrara e Reggio Emilia); tutte le province presentano un potenziale importante che potrebbe essere valorizzato attraverso interventi mirati, tenendo conto di una visione organica regionale e di macro regione Nord Est.

Lo studio contiene inoltre un'analisi del contesto europeo e dei piani di sviluppo sovranazionali dei Corridoi TEN-T. Le reti TEN-T sono un insieme di infrastrutture lineari (ferroviarie, stradali e fluviali) e puntuali (nodi urbani, porti, interporti e aeroporti) considerate rilevanti a livello comunitario. Il Core Network (Rete Centrale) è costituito da 9 Corridoi (di cui 3 attraversano l'Emilia-Romagna), da completare entro il 2030.

La priorità a livello europeo è quella di assicurare la continuità dei Corridoi, realizzando i collegamenti mancanti, assicurando collegamenti tra le differenti modalità di trasporto, eliminando

i colli di bottiglia esistenti; per l'Italia, questo si traduce in un importante piano di potenziamento prestazionale e tecnologico.

Gli Stati membri hanno concordato gli obiettivi specifici da raggiungere entro il 2030 per ciascun Corridoio, per consentire la misurazione e il monitoraggio dello stato di conformità delle infrastrutture.

I principali gap infrastrutturali del *core network* rispetto ai target 2030 riguardano:

- Sezioni ferroviarie non conformi a una velocità di linea di almeno 100km/h;
- Limitazione della lunghezza dei treni (inferiore a 740m) sulla rete ferroviaria e di accesso ai terminal intermodali;
- Inconformità del sistema di segnalamento ERTMS su diverse tratte ferroviarie;
- Necessità di potenziamento delle infrastrutture ferroviarie e stradali di connessione tra porto e hinterland (potenziamento del terminal Ro-Ro e del collegamento ferroviario al porto di Ravenna);
- Necessari ulteriori investimenti per diversificare l'offerta di carburanti puliti e favorire la decarbonizzazione per tutte le modalità di trasporto.

## Analisi SWOT

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

<p><b><i>PUNTI DI FORZA</i></b></p> <hr/> <p>Propensione all'export Tenuta tessuto imprese Produzioni tipiche d'eccellenza</p>	<p><b><i>PUNTI DI DEBOLEZZA</i></b></p> <hr/> <p>Ridotta propensione all'innovazione Dotazione infrastrutturale Carenza figure professionali allineate ai fabbisogni delle imprese</p>
<p><b><i>OPPORTUNITA'</i></b></p> <hr/> <p>Digitalizzazione/Impresa 4.0 Tecnopoli Distretti produttivi/reti d'impresa Marketing territoriale Orientamento al lavoro</p>	<p><b><i>MINACCE</i></b></p> <hr/> <p>Elevati costi energetici Carenza di materie prime Elevata inflazione Incertezza normativa Burocrazia Lentezza della giustizia ordinaria</p>



## Il contesto normativo

Il processo di riforma che negli ultimi anni ha interessato la pubblica amministrazione ha coinvolto direttamente anche il sistema camerale, interlocutore primario del mondo imprenditoriale, svolgendo gli enti camerali, ai sensi dell'art. 1, comma 1 della legge 580/1993 *"funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali"*.

In particolare, in attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124 è stato emanato il D. Lgs 25 novembre 2016, n. 219, il quale riscrive sostanzialmente la L. 29 dicembre 1993, n. 580, come già modificata dal D. Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23, introducendo novità nell'organizzazione, nelle funzioni e nel finanziamento delle Camere di commercio, in particolare:

- per quanto attiene all'organizzazione, il Decreto MISE 16 febbraio 2018, recependo il Piano di razionalizzazione proposto da Unioncamere, 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 riorganizzazione delle Camere di Commercio, così come previsti dai sopracitati provvedimenti normativi, si stanno completando, anche sulla scorta di recenti disposizioni che ne hanno stabilito termini precisi, pena il commissariamento degli Enti morosi. 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 Ministero dello Sviluppo Economico con Decreto 7 marzo 2019, pubblicato il 30 aprile 2019 ha ridefinito 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, il D.L. 24 giugno 2014 n. 90, *"Misure Urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari"* convertito con L. 11 agosto 2014, n. 114 ha disposto la riduzione del diritto annuale avviata nel 2015 (- 35% nel 2015, - 40% nel 2016 e - 50% dal 2017),". Con il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 22 maggio 2017, è stato autorizzato l'incremento del 20% della misura del diritto annuale quale fonte di finanziamento di 4 specifici progetti di rilievo nazionale per il triennio 2017-2019. La misura è stata confermata anche per il triennio 2020-2022. 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.

## SMART WORKING

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

Le pubbliche amministrazioni hanno applicato il lavoro agile, caratterizzato da una disciplina semplificata rispetto alle prescrizioni normative di cui alla L. 81/2017, quale modalità ordinaria di svolgimento delle attività che potevano essere svolte al proprio domicilio, sia nella fase del *lockdown* sia nella fase successiva di ripresa.

L'evolversi della situazione epidemiologica ha consentito di poter valutare l'opportunità di superare la gestione del lavoro agile operata nella fase emergenziale. In tal senso il DPCM 23 settembre 2021 ha stabilito la cessazione del lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nella Pubblica Amministrazione, a decorrere dal 15 ottobre 2021, con un ritorno al lavoro in presenza, decisione resa possibile dall'estensione a tutto il personale della Pubblica Amministrazione dell'obbligo di possedere ed esibire la certificazione verde Covid-19 per accedere ai luoghi di lavoro stabilito del D.L. 127/2021 con l'obiettivo di rendere le amministrazioni pubbliche in grado di operare al massimo della loro efficienza.

Successivamente sono stati adottati il Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione 8 ottobre 2021 e le linee guida 30 novembre 2021 che recano l'indicazione delle modalità operative e organizzative per gestire il rientro in presenza del personale in attesa della regolamentazione dell'istituto da parte della contrattazione collettiva, prevedendo in particolare la necessità di autorizzare il lavoro agile e definirne la disciplina attraverso la stipula di contratti individuali.

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

L'art. 41-bis del D.L. 73/2022 convertito dalla L. 122/2022 ha modificato l'art. 23, comma 1, L. 81/2017 stabilendo una semplificazione delle modalità per assolvere agli obblighi di comunicazione delle informazioni relative all'accordo di lavoro agile, ora individuate dal D.M. 149/2022.

#### COMPOSIZIONE ASSISTITA DELLA CRISI E COMPOSIZIONE NEGOZIATA PER LA SOLUZIONE DELLA CRISI DI IMPRESA

Il 15 luglio 2022 è entrato in vigore il D.lgs. 12 gennaio 2019 n. 14 *"Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza"* con cui in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155 è stata attuata la riforma organica e sistematica delle procedure concorsuali e della disciplina sulla composizione della Crisi da sovraindebitamento di cui alla L. 3/2012, tenendo conto della raccomandazione della Commissione Europea 2014/135/UE,

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

Il predetto decreto ha confermato, peraltro, la piena operatività della composizione negoziata della crisi, istituto introdotto e inizialmente disciplinato dal D.L. 118/2021 convertito con modificazioni dalla L. 147/2021, al fine di supportare le imprese nell'affrontare e risolvere le situazioni di squilibrio economico-patrimoniale non ancora irreversibili mediante un processo di risanamento aziendale.

La disciplina normativa della composizione della crisi è ora confluita nel Codice della Crisi dell'impresa dagli artt. da 12 a 25 undecies del Codice, riconoscendo ancora il ruolo di soggetti attuatori alle Camere di Commercio ed in particolare a quelle con sede nel capoluogo di regione, cui compete peraltro la tenuta dell'elenco degli esperti e presso cui è costituita la commissione per la nomina degli esperti.

## PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE

L'art. 6 del D.L. 80/2021 convertito con L. 113/2021 ha previsto che, entro il 31 gennaio di ogni anno (per il 2022 entro il 30 giugno 2022), le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti dovranno adottare un documento di programmazione unico denominato "*Piano integrato di attività e organizzazione*" che assorbirà, diversi piani, programmi, già disciplinati dalla normativa di settore, tra cui il piano della performance, del lavoro agile, della parità di genere, della formazione, dei fabbisogni, dell'anticorruzione e trasparenza.

In particolare il piano definisce:

a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa.

b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del *project management*, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;

c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b), assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;

d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;

e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il piano che ha durata triennale deve essere aggiornato annualmente, pubblicato sul sito internet dell'ente ed inviato al Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri entro il 31 gennaio di ogni anno.

Con D.P.R. n. 81 del 24 giugno 2002 pubblicato in G.U. il 30 giugno 2022 sono stati individuati e abrogati gli adempimenti relativi ai piani assorbiti nel PIAO e con Decreto Ministeriale del 30 giugno 2020, pubblicato in G.U. il 7 settembre 2022 è stato adottato il regolamento che definisce il contenuto e lo schema tipo del PIAO nonché le modalità semplificate per gli enti con meno di 50 dipendenti.

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

Ad oggi è stata raggiunta l'intesa sul testo del CCNL del personale non dirigente comparto funzioni locali triennio 2019-2021, che dovrebbe essere sottoscritto entro fine anno al termine dell'iter procedurale di perfezionamento, contratto che avrà sicure ripercussioni anche sul piano organizzativo dell'ente camerale.

#### **SEMPLIFICAZIONE IN MATERIA DI PROCEDIMENTO DI ASSUNZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE**

Il D.L. 36/2022 convertito con modificazioni nella L. 79/2022 ha inserito il nuovo art. 35 quater al d.lgs. 165/2001, in cui vengono recepite le disposizioni già introdotte dall' art. 10 del D.L. 44/2021 convertito con modificazioni dalla L. 76/2021 relative a nuove regole semplificate per il procedimento di assunzione del personale non dirigenziale, applicabili ai concorsi banditi successivamente all'entrata in vigore del predetto decreto legge (1 maggio 2022).

In particolare le nuove regole prevedono:

- la semplificazione delle prove del concorso per il reclutamento di personale non dirigente mediante l'espletamento di almeno una prova scritta e una orale comprendente l'accertamento di almeno una lingua straniera;
- che le prove di esame siano finalizzate ad accertare il possesso delle competenze, intese come insieme delle conoscenze e delle capacità logico-tecniche, comportamentali nonché manageriali, per i profili che svolgono tali compiti, che devono essere specificate nel bando e definite in maniera coerente con la natura dell'impiego;
- che il numero delle prove d'esame e le relative modalità di svolgimento e correzione debbano contemperare l'ampiezza e la profondità della valutazione delle competenze definite nel bando con l'esigenza di assicurare tempi rapidi e certi di svolgimento del concorso orientati ai principi espressi nella norma tra i quali l'imparzialità, efficienza, efficacia, celerità di espletamento, integrità delle prove;
- che le prove di esame possano essere precedute da forme di preselezione con test predisposti anche da imprese e soggetti specializzati in selezione di personale;
- l'utilizzo di strumenti informatici e digitali e la possibilità di svolgere la prova orale in videoconferenza nella conduzione dei concorsi;
- che i contenuti di ciascuna prova siano disciplinati dalle singole amministrazioni, le quali adottano la tipologia selettiva più conferente con la tipologia dei posti messi a concorso, prevedendo che per l'assunzione di profili specializzati, oltre alle competenze, siano valutate le esperienze lavorative pregresse e pertinenti, anche presso la stessa amministrazione;
- l'obbligo di valutare i titoli legalmente riconosciuti ai fini dell'ammissione alle successive fasi concorsuali, per quanto riguarda i profili qualificati ad elevata specializzazione tecnica;
- la previsione che i titoli, inclusi quelli di servizio e l'esperienza professionale, possono concorrere, in misura non superiore ad un terzo, alla formazione del punteggio finale.

Si evidenzia che con D.L. 80/2021 convertito con L. 133/2021 sono state individuate modalità speciali volte ad accelerare le procedure selettive che possono essere utilizzate per il reclutamento di personale e per il conferimento di incarichi di collaborazione strettamente correlate all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, di cui possono avvalersi solo le amministrazioni titolari di detti progetti o chiamate a darne attuazione.

Il D.L. 80/2021 convertito con L. 133/2021 introduce altresì alcune misure per la valorizzazione del personale e per il riconoscimento del merito tra le quali si ricordano:

- la previsione di un'ulteriore area funzionale, destinata all'inquadramento del personale di elevata qualificazione, demandando alla contrattazione collettiva l'istituzione della medesima area;
- le progressioni all'interno della stessa area di inquadramento devono avvenire con modalità stabilite dalla contrattazione collettiva in funzione delle capacità culturali e professionali e dell'esperienza maturata;
- le progressioni fra le aree (verticali) avvengono attraverso una procedura comparativa fatta salva una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, basata sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni di servizio, sull'assenza di provvedimenti disciplinari, sul possesso di titoli o competenze professionali o di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno, nonché sul numero e sulla tipologia degli incarichi rivestiti. (sempre nel limite delle risorse destinate ad assunzioni del personale a tempo indeterminato disponibilità legislazione vigente a carico del budget assunzioni).

#### REGISTRO DEI TITOLARI EFFETTIVI

Il D.Lgs. 231/2007 (Decreto antiriciclaggio) prevede l'obbligo per le imprese con personalità giuridica, le persone giuridiche private, trust produttivi di effetti giuridici rilevanti a fini fiscali e istituti giuridici affini al trust, di comunicare i dati sulla titolare effettivo al Registro delle Imprese ai fini della conservazione in apposita sezione con l'obiettivo di contrastare il riciclaggio e il finanziamento del terrorismo.

Con D.M. 11 marzo 2022 sono state fornite le indicazioni in materia di comunicazione, accesso e consultazione dei dati e delle informazioni relativi ai titolari effettivi.

Il predetto registro non è ancora pienamente operativo non essendo ancora stato completato l'iter normativo, secondo il quale il Ministero dello Sviluppo Economico deve procedere all'approvazione di una serie di decreti attuativi nonché del decreto che attesti la piena operatività del Registro dei titolari effettivi.

#### DOMICILIO DIGITALE DELLE IMPRESE

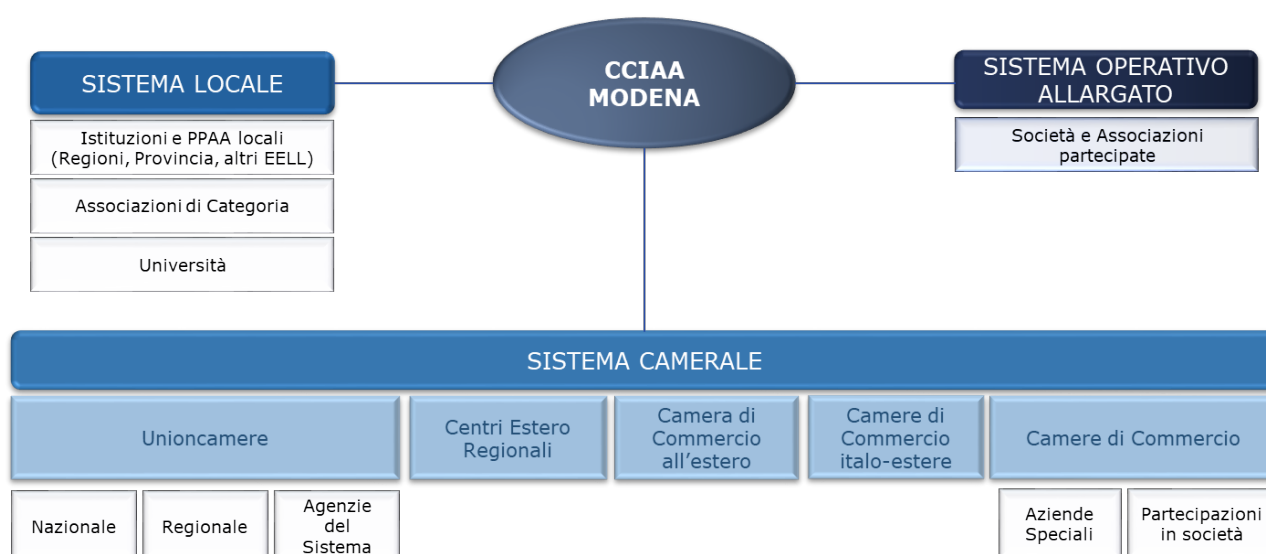
L'art. 37 del Decreto Legge 16 luglio 2020, n. 76, recante "Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale", convertito nella legge n. 120/2020, prevede che la mancata comunicazione al Registro Imprese di un domicilio digitale valido ed attivo comporta l'assegnazione d'ufficio di un domicilio digitale e contemporaneamente l'irrogazione di una sanzione amministrativa, come previsto dall'art. 2630 del codice civile, in misura raddoppiata, per le società (cioè da 206,00 a 2.064,00 euro), e come indicato dall'art. 2194 del codice civile, in misura triplicata, per le imprese individuali (cioè da 30,00 a 1.548,00 euro).

## Il sistema di *governance* integrata

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

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

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



## IL SISTEMA LOCALE – LA COLLABORAZIONE CON LE ISTITUZIONI

Si elencano di seguito gli accordi/convenzioni /protocolli d'intesa siglati anche nelle precedenti annualità e ancora in essere nell'anno 2023.

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D1	301	Sviluppo programma di internazionalizzazione	CCIAA	Camera di commercio di Reggio Emilia
D1	301	Sviluppo programma di internazionalizzazione	CCIAA	Camera di commercio di Ravenna
D1	301	Accordo Carpi Fashion System	Comune di Carpi	Comune di Carpi, Fondazioni di Carpi, Associazioni di categoria

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D2	401	Sviluppo e consolidamento attività del Punto Impresa Digitale	CCIAA	Associazione Compagnia delle Opere - CDO Emilia
D2	401	Tecnopolo	Università di Modena e Reggio Emilia	Università, CCIAA, Regione Emilia-Romagna
D6	401	Sportello informativo per il Microcredito e l'autoimpiego	Ente nazionale per il Microcredito	CCIAA di Modena
D4	402	Protocollo d'intesa tra CCIAA e Ufficio VIII per PCTO di qualità	USR-Ambito territoriale di Modena- Ufficio VIII	CCIAA di Modena
D4	402	Partnership sull'orientamento	Provincia	CCIAA, Ufficio Scolastico Provinciale, Fondazione San Filippo Neri e 7 Comuni capo distretto
D4	402	Informagiovani 4.0	Comune di Modena	CCIAA di Modena, Centro per l'Impiego, ER.GO, ARTER, AUSL di Modena
D4	402	Accordo per la valorizzazione del complesso "San Filippo Neri" di via Sant'Orsola a Modena	Fondazione San Filippo Neri	ER.GO, Comune di Modena, Provincia di Modena, UNIMORE, CCIAA
D4	402	Accordo per la promozione dei percorsi di alternanza scuola lavoro negli istituti di istruzione secondaria di secondo grado della provincia di Modena	Provincia	CCIAA, AUSL, INAIL, DTL, USP, UNIMORE, 47 Comuni, Associazioni di categoria, Forum Terzo Settore, Associazione Servizi per il Volontariato
D4	402	Estate in alternanza	CCIAA	USP, Istituti scolastici di secondo grado della Provincia di Modena
D4	402	Protocollo d'intesa per la realizzazione di azioni volte a favorire l'accesso degli studenti disabili al mondo del lavoro dopo l'uscita dal percorso d'istruzione	CCIAA	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, Modenafiery srl, Galleria Estense, Fondazione Teatro Comunale di Modena
D3	601	Territorio Turistico Bologna-Modena: cabina di regia e tavolo concertazione	Provincia di Bologna – Provincia di Modena	Provincia di BO e MO, Comune di MO e BO, CONFESERCENTI, CONFCOMMERCIO, LAPAM, CNA, CONFINDUSTRIA, ALLENZA COOP.VE, GAL Appennino bolognese, GAL Antico Frignano
D3	601	Turismo (Piano promozionale di APT Servizi)	UCER	CCIAA, Regione Emilia-Romagna e APT Servizi srl

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D3	601	Convenzione Fondazione Agroalimentare Modenese (FAMO) per la promozione dell'agroalimentare modenese in collaborazione con i Consorzi di Tutela	FAMO	FAMO-CCIAA MODENA
D5	700	SMART-ECO-GREEN pensare oggi un futuro sostenibile	CCIAA MODENA/REGIONE E.R.	AESS Modena, Agenzia per l'Energia e lo Sviluppo Sostenibile e del Cluster-Er Greentech, associazione di imprese, centri di ricerca, ed enti per sostenere la competitività del settore green
C2	701	Tavolo Legalità	Comune di Modena	Comune Modena, Regione Emilia-Romagna, Unimore
C2	701	Osservatorio Legalità	Prefettura di Modena	Prefettura Modena, Comune di Modena, Provincia di Modena, Guardia di Finanza, CGIL, CISL e UIL, Associazioni dei consumatori
C2	701	Contrasto abusivismo mediatori		Associazioni di categoria, autorità di PS
C2	701	Osservatorio Provinciale Appalti		CCIAA, AESS Modena, provincia, Comune
C2	701	Sportello SOS TURISTA	Federconsumatori	Federconsumatori, CCIAA MO
C2	701	Fondo Sicurezza	CCIAA	Comune di Modena, 31 Comuni della provincia
C2	701	Prevenzio.net	CCIAA, AUSL	Associazioni di categoria
C2	701	PIP Punto d'Informazione Brevettuale	MISE	CCIAA di Modena
C1	801	Convenzione per la gestione dell'Albo imprese artigiane ai sensi della L.R. 5/01	Regione Emilia-Romagna	UCER, Regione Emilia-Romagna
F1	801	Protocollo d'intesa tra la Camera di Commercio di Modena e il Tribunale di Modena per la concessione in sublocazione di alcuni locali	TRIBUNALE DI MODENA	TRIBUNALE-CCIAA MODENA
D6	801	Congiuntura		Associazioni di categoria
D1	802	Accordo attuativo del protocollo di intesa tra l'Università di Modena e Reggio Emilia - Centro Interdipartimentale di Ricerca sulle Digital Humanities e la Camera di Commercio di Modena per attività didattiche, di studio e di ricerca	Centro Interdipartimentale di Ricerca sulle Digital Humanities UNIMORE	Camera di commercio di Modena
A1	803	Tavolo Rete Integrità e Trasparenza REGIONE E.R.	Regione E.R.	ANCI E.R., UPI E.R., UNCEM E.R., UCER



## IL SISTEMA OPERATIVO ALLARGATO – LE PARTECIPAZIONI

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

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

La CCIAA di Modena detiene partecipazioni di capitale sociale in 20 società. Il valore contabile iscritto nell'ultimo bilancio approvato alla voce "Partecipazioni e Quote" è pari a € 2.300.144,07 (cfr. l'intero [portafoglio](#) delle partecipazioni detenute, corredato dei valori contabili al 31.12.2021).

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

Con determinazione presidenziale d'urgenza n. 15/u del 30/12/2021 è stato approvato tale Piano, mediante il quale è stato verificato, per ciascuna società partecipata, il possesso dei requisiti previsti dal decreto e stabilito, per quelle prive dei requisiti, le modalità di alienazione.

All'esito di tale ricognizione si è valutato il mantenimento di tutte le partecipazioni societarie dirette detenute alla data del 31 dicembre 2020 e la razionalizzazione di Tecno Holding mediante la dismissione di alcune partecipazioni minoritarie.

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" è proseguita la collaborazione, avviata nel 2019, 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
601 – Marketing territoriale	Marketing territoriale	ModenaFiere S.r.l.
601 – Marketing territoriale	Marketing territoriale	Fondazione Casa Natale «Enzo Ferrari» - Museo

Obiettivo strategico	Macro settore	Denominazione
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 camerale ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

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

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

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

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

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

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

Si elencano di seguito i progetti e gli accordi di sistema attivati nell'ambito del sistema camerale a cui la Camera di commercio intende aderire (non appena il relativo iter di approvazione lo consentirà) o ha già aderito per l'anno 2023.

<b>Mappa</b>	<b>Obiettivo</b>	<b>Progetti finanziati dall'incremento 20% D.A.</b>	<b>Ente promotore</b>
D1	301	Internazionalizzazione delle PMI	UNIONCAMERE ITALIANA - MISE
D1	401	Doppia transizione digitale ed ecologica	UNIONCAMERE ITALIANA - MISE
D3	402	Incontro tra domanda e offerta di lavoro	UNIONCAMERE ITALIANA - MISE
D3	601	Turismo	UNIONCAMERE ITALIANA - MISE
<b>Mappa</b>	<b>Obiettivo</b>	<b>Progetti a valere sul fondo perequativo 2021-2022</b>	<b>Ente promotore</b>
D1	301	Internazionalizzazione	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D4	402	Orientamento e PCTO	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D1	600	Infrastrutture	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D3	601	Sostegno al Turismo	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
D5	700	Sostenibilità ambientale	UCER UNIONCAMERE REGIONALE
<b>Mappa</b>	<b>Obiettivo</b>	<b>Accordi di sistema già sottoscritti</b>	<b>Ente promotore</b>
D1	401	Eccellenze in digitale	Google – UNIONCAMERE ITALIANA
D1	401	Partnership con eBay per l'attivazione di canali di vendita on-line	DINTEC - UNIONCAMERE ITALIANA
D4	402	Progetto Excelsior	UNIONCAMERE ITALIANA
C2	701	Accordo vigilanza prodotti	MISE - UNIONCAMERE ITALIANA
C2	701	Convenzione per la realizzazione di un programma settoriale di vigilanza e controllo su strumenti di misura, preimballaggi e tachigrafi	MISE - UNIONCAMERE ITALIANA

## IL QUADRO DI RIFERIMENTO INTERNO

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

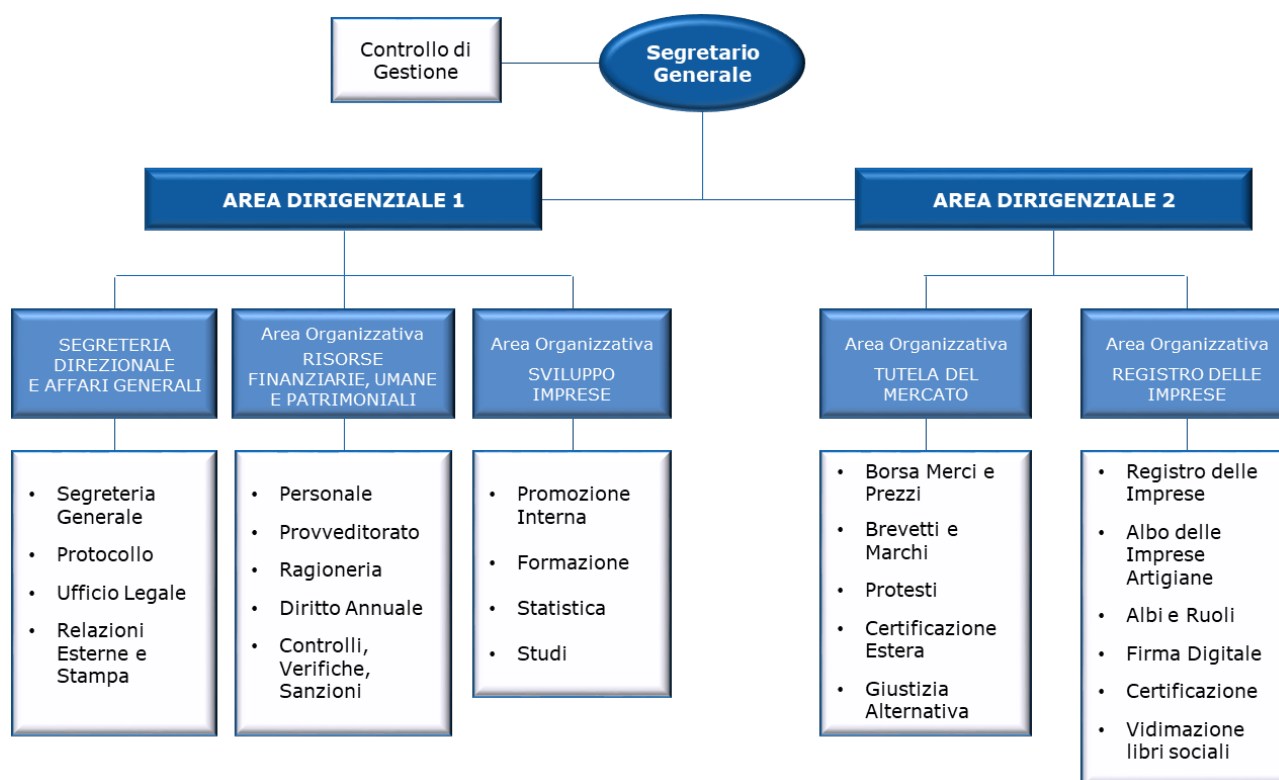
A partire dalla Legge di riforma, anche sulla scorta delle modifiche introdotte dal D. Lgs. n. 23/2010, le Camere di commercio hanno assunto nuovi importanti compiti e si trovano oggi a svolgere attività multifunzionali e diversificate, che richiedono competenze e conoscenze specifiche.

Le risorse umane, ed in particolare lo sviluppo delle stesse, rappresentano un tema centrale in vista di un efficace programmazione delle attività e delle funzioni. Dopo un lungo periodo nel quale il fattore umano è stato considerato soltanto dal punto di vista quantitativo, l'attenzione si è oggi spostata sull'aspetto qualitativo, sotto la spinta delle restrizioni imposte in materia di personale dalle recenti leggi finanziarie.

### Struttura organizzativa

La Camera di commercio di Modena è strutturata in cinque Aree Funzionali, ciascuna delle quali affidata ad un dipendente assegnatario di posizione organizzativa, ad eccezione dell'Area Segreteria Direzionale e Affari Generali, che è alle dirette dipendenze del Dirigente responsabile.

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



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

*Funzioni in staff al Segretario Generale*

Controllo di gestione

**AREA DIRIGENZIALE N.1**

Dirigente Avv. Massimiliano Mazzini – Vice Segretario Generale Vicario

*Segreteria Direzionale e Affari generali*

Segreteria Generale

Protocollo

Ufficio Legale

Relazioni esterne e Stampa

*Risorse finanziarie, umane e patrimoniali*

Personale

Provveditorato

Ragioneria

Controlli, Verifiche, Sanzioni e Diritto Annuale

*Sviluppo delle Imprese*

Promozione Interna

Formazione

Statistica

Studi

**AREA DIRIGENZIALE N.2**

Dirigente: Avv Stefano Bellei – Segretario Generale – Conservatore

*Tutela del mercato*

Borsa Merci

Brevetti

Certificazione Estera

Protesti

Giustizia Alternativa

*Registro Imprese*

Registro delle Imprese

Albi e Ruoli

Albo Artigiani

Firma digitale (in service)

Vidimazione Libri Sociali (in service)

Certificazione (in service)

## Dotazione organica

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

Categoria	Pianta organica (Delibera n.158 del 31.10.02)	Pianta organica (Decreto MISE 18.02.18)	Personale in servizio al 31.12.18	Personale in servizio al 31.12.19	Personale in servizio al 31.12.20	Personale in servizio al 31.12.21	Personale in servizio al 30.09.22
Segretario Generale	1	1	1	1	1	1	1
Dirigenti	2	1	1	1	1	1	1
Cat. D	34	27	18	17	17	15	14
Cat. C	63	33	34	34	32	34	37
Cat. B	4	2	2	2	2	2	2
Cat. A	4	1	1	1	1	1	1
<b>Totale</b>	<b>108</b>	<b>65</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>56</b>

Al 30.09.2022 i dipendenti (non dirigenti) a tempo indeterminato sono 54, 3 dei quali con rapporto di lavoro a tempo parziale. I posti vacanti al 30.9.2022 sono quindi 9 (-14,29% rispetto alla dotazione come rideterminata). Di qui alla fine dell'anno non sono previste variazioni in ingresso e in uscita mentre ad oggi è prevista una sola uscita per l'anno 2023.

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. 115 del 23 giugno 2022, si è provveduto all'approvazione del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) per gli anni 2022 – 2024.

Tale Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) prevede l'assunzione di n. 4 dipendenti di Categoria C, per i quali si è provveduto ad indire il concorso pubblico e di n. 4 dipendenti di Categoria D per i quali verranno attivate, entro la fine dell'anno, le procedure previste dalla normativa vigente.

Anche per l'anno 2023 permane l'esternalizzazione di alcuni servizi o attività, mediante convenzioni con società del sistema camerale; questo consente di delegare la parte operativa di taluni servizi riservando al personale camerale un compito esclusivamente gestionale.

## Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

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

### Hardware

Attualmente la CCIAA si avvale di una dotazione di 120 personal computer (compresi 7 pc assegnati in comodato d'uso ai dipendenti di Promos Italia e 15 pc portatili, quelli assegnati alle reception e alle sale camerali) collegati in rete LAN cablata.

### Server

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

### Linee Dati

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

### Wi-Fi

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

### Software

La Camera di Commercio utilizza attualmente un'infrastruttura virtuale V.D.I. provvedendo alla virtualizzazione di 54 stazioni di lavoro, con l'obiettivo di rendere sempre più flessibile e dinamico il lavoro.

### Sicurezza informatica

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

## La salute finanziaria

L'art. 7 del D.P.R. n. 254/2005 prevede che le scelte riguardanti gli investimenti siano supportate da opportune valutazioni in merito alla capacità della Camera di Commercio di garantire la copertura degli investimenti stessi tramite l'utilizzo di fonti interne ovvero ricorrendo al mercato del credito.

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

Per valutare adeguatamente non solo le risorse disponibili per la realizzazione degli interventi programmatici nell'esercizio 2023, quanto il quadro integrato dei valori di bilancio e le relative dinamiche, si rappresentano di seguito, sinteticamente, i valori consuntivi degli ultimi bilanci e degli investimenti realizzati:

<b>VOCI DI ONERI/PROVENTI</b> (dati arrotondati ed espressi in migliaia di euro)	<b>ANNO 2016</b>	<b>ANNO 2017</b>	<b>ANNO 2018</b>	<b>ANNO 2019</b>	<b>ANNO 2020</b>	<b>ANNO 2021</b>
<b>GESTIONE CORRENTE</b>						
<i>A) Proventi correnti</i>	14.587	13.901	15.112	15.686	14.461	17.126
<i>B) Oneri correnti</i>	(13.712)	(13.137)	(14.576)	(15.204)	(18.539)	(16.813)
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)</b>	<b>875</b>	<b>764</b>	<b>536</b>	<b>482</b>	<b>(4.077)</b>	<b>313</b>
<i>Proventi finanziari</i>	57	50	132	339	382	73
<i>Oneri finanziari</i>	0	0	0	0	0	0
<b>C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>57</b>	<b>50</b>	<b>132</b>	<b>339</b>	<b>382</b>	<b>73</b>
<i>Proventi straordinari</i>	173	1.874	925	1.558	750	1.282
<i>Oneri straordinari</i>	(108)	(696)	(275)	(63)	(137)	(88)
<b>D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>65</b>	<b>1.178</b>	<b>650</b>	<b>1.495</b>	<b>613</b>	<b>1.194</b>
<i>Rivalutazione attivo patrimoniale</i>	0	0	0	0	79	0
<i>Svalutazione attivo patrimoniale</i>	(521)	(161)	(180)	(287)	(227)	(242)
<b>E) DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA</b>	<b>(521)</b>	<b>(161)</b>	<b>(180)</b>	<b>(287)</b>	<b>(148)</b>	<b>(242)</b>
<b>AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B +/-C +/-D)</b>	<b>476</b>	<b>1.831</b>	<b>1.138</b>	<b>2.029</b>	<b>(3.231)</b>	<b>1.338</b>

<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>	<b>ANNO 2016</b>	<b>ANNO 2017</b>	<b>ANNO 2018</b>	<b>ANNO 2019</b>	<b>ANNO 2020</b>	<b>ANNO 2021</b>
Immobilizzazioni immateriali	77.040	23.246	35.408	61.967	19.936	21.334
Immobilizzazioni materiali	26.143	41.827	110.885	56.345	72.857	4.227.419
Immobilizzazioni finanziarie (al netto di prestiti e anticipazioni)	0	0	17.500	82.500	0	(9.241.124)
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>	<b>103.183</b>	<b>65.073</b>	<b>163.793</b>	<b>200.812</b>	<b>92.793</b>	<b>(4.992.371)</b>



In linea indicativa, salvo ulteriori valutazioni strategiche o disposizioni normative, le disponibilità economiche per l'esercizio 2023 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 (non viene considerato l'incremento del 20% di diritto annuale per il finanziamento di progettualità, in quanto l'iter di autorizzazione non si è ancora concluso) e di contenimento della spesa pubblica.

VOCI DI ONERI/PROVENTI	ANNO 2023
<b>GESTIONE CORRENTE</b>	
A) Proventi correnti	12.800.000
B) Oneri correnti	(12.980.000)
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)</b>	<b>(180.000)</b>
Proventi finanziari	70.000
Oneri finanziari	0
<b>C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>70.000</b>
Proventi straordinari	110.000
Oneri straordinari	0
<b>D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>110.000</b>
Rivalutazione attivo patrimoniale	0
Svalutazione attivo patrimoniale	(0)
<b>E) DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA</b>	<b>0</b>
<b>AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B +/-C +/-D +/- E)</b>	<b>0</b>

Nel 2023 si prevede di effettuare i seguenti investimenti:

PIANO DEGLI INVESTIMENTI	2023	
<b>IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>		
– Software	– 3.500	
– Diritti d'autore	– 2.000	
– Marchi	– 2.000	
– Costi per progetti pluriennali	– 30.500	<b>38.000</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>		
– Immobili	– 130.000	
– Impianti e impianti speciali di comunicazione	– 480.000	
– Macchine e attrezzatura varia	– 50.000	
– Macchine d'ufficio elettroniche e calcolatori	– 20.000	
– Arredi	– 29.000	
– Biblioteca	– 1.000	<b>710.000</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	-	-
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>		<b>748.000</b>

## Analisi strutturali di bilancio

Si illustra l'analisi di bilancio effettuata sullo Stato Patrimoniale della Camera di Commercio al 31.12 degli anni dal 2016 al 2021, precisando che sono stati esaminati in particolare gli aspetti relativi alla solidità patrimoniale della Camera (al fine di verificare la sostenibilità dei futuri esercizi economici) e alla liquidità (per monitorarne la sostenibilità finanziaria).

Ai fini delle analisi economico-finanziarie considerate, i valori dell'attivo e del passivo sono stati riclassificati in base al criterio di destinazione i primi, alla diversa origine delle fonti di finanziamento i secondi. La classificazione dei valori dell'attivo in disponibilità o immobilizzazioni è stata basata sul criterio di realizzabilità dei singoli investimenti valutando gli elementi destinati a trasformarsi in forma liquida entro oppure oltre i limiti della durata annuale.

Con analogo criterio convenzionale, è stata effettuata una riclassificazione del passivo in base alla durata breve o lunga dei finanziamenti. Di seguito vengono indicati i dati di bilancio riclassificati al fine di valorizzare le macro-voci utilizzate per il calcolo degli indici.

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ATTIVITA'</b>					
<b>a) Attivo fisso o immobilizzazioni</b>					
- <u>Immobilizzazioni immateriali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	1.988.719	1.805.204	1.660.601	1.581.007	1.519.778
- <u>Immobilizzazioni materiali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	10.212.987	9.700.900	9.141.424	8.595.316	12.142.006
- <u>Immobilizzazioni finanziarie</u> (valore storico)	12.813.669	12.725.532	12.320.416	12.090.394	2.755.260
- <u>Crediti di funzionamento a lungo</u> (al netto f.do svalutazione crediti)	640.633	750.371	869.752	1.638.449	1.711.621
<b>Totale Attivo fisso o Immobilizzazioni</b>	<b>25.656.008</b>	<b>24.982.007</b>	<b>23.992.194</b>	<b>23.905.166</b>	<b>18.128.665</b>
<b>b) Attivo circolante o attività correnti:</b>					
- <u>Magazzino</u>	81.390	69.557	97.743	60.008	109.099
- <u>Crediti a breve</u>	1.822.826	1.776.645	2.530.234	1.606.831	1.679.285
- <u>Disponibilità liquide</u>	27.910.089	31.017.164	32.142.164	33.102.954	37.428.254
- <u>Ratei e risconti attivi</u>	14.963	10.500	10.564	41.520	26.661
<b>Totale Attivo circolante o attività correnti</b>	<b>29.829.268</b>	<b>32.873.866</b>	<b>34.780.885</b>	<b>34.811.312</b>	<b>39.243.298</b>
<b>PASSIVITA'</b>					
<b>a) Mezzi propri:</b>					
- <u>Patrimonio netto</u>	46.039.240	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368
<b>Totale Mezzi propri</b>	<b>46.039.240</b>	<b>47.177.521</b>	<b>49.259.914</b>	<b>45.964.720</b>	<b>47.298.368</b>
<b>b) Passività consolidate:</b>					
- <u>Debiti di funzionamento a medio-lungo termine</u>	438.102	712.990	806.202	406.725	697.670
- <u>IFS e TFR (quota a lungo)</u>	3.412.760	3.344.658	3.311.277	3.367.701	3.308.175
<b>Totale Passività consolidate</b>	<b>3.850.861</b>	<b>4.057.647</b>	<b>4.117.479</b>	<b>3.774.425</b>	<b>4.005.875</b>
<b>c) Passività correnti:</b>					
- <u>Debiti (a breve)</u>	4.323.771	5.730.680	4.950.005	4.538.096	4.039.441
- <u>Fondi rischi e oneri</u>	478.748	410.695	438.162	4.335.014	1.782.569
- <u>Ratei e risconti passivi</u>	792.655	479.330	7.521	104.222	245.711
- <u>TFR e IFS (quota a breve)</u>	43.825	-	-	-	-
<b>Totale Passività correnti</b>	<b>5.639.000</b>	<b>6.620.705</b>	<b>5.395.687</b>	<b>8.977.332</b>	<b>6.067.721</b>

## Analisi di solidità patrimoniale

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

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

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

### MARGINE DI STRUTTURA

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

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

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

Chiave di lettura:

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

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

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

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

Chiave di lettura:

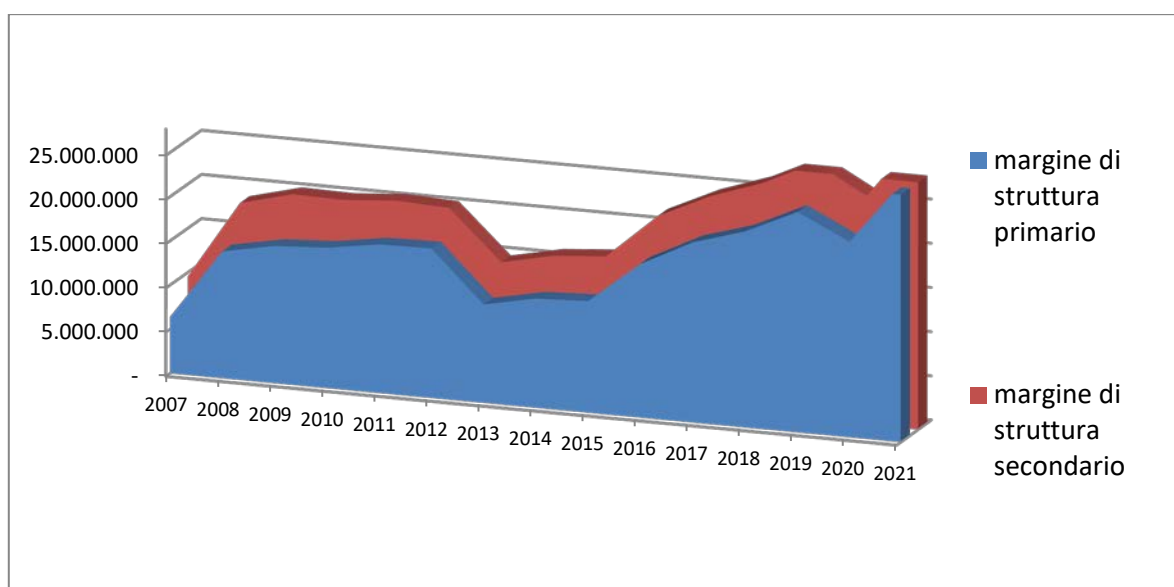
*Se il margine è > 0, l'attivo fisso è interamente finanziato dal capitale permanente (premessa per un ulteriore sviluppo degli investimenti).*

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Patrimonio netto	44.278.208	46.039.240	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368
Attivo fisso	26.867.599	25.656.008	24.982.007	23.992.194	23.905.166	18.128.665
<b>MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO</b>	<b>17.410.609</b>	<b>20.383.232</b>	<b>22.195.514</b>	<b>25.267.720</b>	<b>22.059.554</b>	<b>29.169.703</b>

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Patrimonio netto	44.278.208	46.039.240	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368
Passività consolidate	4.025.244	3.850.861	4.057.647	4.117.479	3.774.425	4.005.875
<b>MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO</b>	<b>21.436.461</b>	<b>24.234.094</b>	<b>26.253.162</b>	<b>29.385.199</b>	<b>25.833.980</b>	<b>33.175.577</b>

Sia il margine primario che il margine secondario sono, nel periodo considerato, sempre positivi e in progressivo aumento sino al 2019, indice di un'ottima solidità patrimoniale dell'Ente, il quale riesce con costanza a coprire, con i soli propri mezzi, il fabbisogno durevole. Nel 2020 l'importante impegno economico (e finanziario) a sostegno delle imprese ha naturalmente inciso sulle riserve patrimonializzate, senza comunque inficiare la solidità patrimoniale di cui l'Ente continua a godere, come bene dimostrano i dati del 2021.



Il divario tra i due margini è rappresentato dalle passività consolidate. La dinamica e la composizione di queste ultime evidenziano una sostanziale stabilità (con l'unica eccezione rappresentata dall'anno 2013, effetto del ricalcolo dell'I.F.S. a seguito dell'assunzione in ruolo di un nuovo dirigente, già dipendente della Camera di commercio di Modena), da attribuirsi quasi nella sua interezza alla consistenza del Fondo Trattamento e Indennità di fine rapporto, 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 ed i nuovi assunti.

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 ulteriormente, a causa dei numerosi pensionamenti in calendario, non compensati dalle nuove assunzioni.

## INDICI DI STRUTTURA

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

Indice primario di struttura = Patrimonio netto/Attivo fisso.

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

Chiave di lettura:

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Patrimonio netto	44.278.208	46.039.240	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368
Attivo fisso	26.867.599	25.656.008	24.982.007	23.992.194	23.905.166	18.128.665
<b>INDICE DI GARANZIA</b>	<b>1,65</b>	<b>1,79</b>	<b>1,89</b>	<b>2,05</b>	<b>1,92</b>	<b>2,61</b>

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

Chiave di lettura:

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Patrimonio netto	44.278.208	46.039.240	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368
Passività consolidate	4.025.244	3.850.861	4.057.647	4.117.479	3.774.425	4.005.875
Attivo fisso	26.867.599	25.656.008	24.982.007	23.992.194	23.905.166	18.128.665
<b>INDICE COPERTURA IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>1,80</b>	<b>1,94</b>	<b>2,05</b>	<b>2,22</b>	<b>2,08</b>	<b>2,83</b>

## INDICE DI CAPITALIZZAZIONE

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

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

Autonomia finanziaria = Patrimonio netto/Capitale investito

### Chiave di lettura:

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Patrimonio netto	44.278.208	46.039.240	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368
Attivo fisso	26.867.599	25.656.008	24.982.007	23.992.194	23.905.166	18.128.665
Attivo circolante	25.658.671	29.829.269	32.873.867	34.780.885	34.811.312	39.243.298
<b>INDICE DI CAPITALIZZAZIONE</b>	<b>84,3%</b>	<b>83,0%</b>	<b>81,5%</b>	<b>83,8%</b>	<b>78,3%</b>	<b>82,4%</b>

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

### **INDICE DI INDEBITAMENTO**

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

Indebitamento = Mezzi di terzi/Capitale investito

### Chiave di lettura:

0% < Ind. < 30%

*Buona situazione finanziaria*

30% < Ind. < 50%

*Situazione finanziaria accettabile*

50% < Ind. < 70%

*Situazione tendente allo squilibrio*

Ind. > 70%

*Situazione finanziaria squilibrata*

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Passività consolidate	4.025.244	3.850.861	4.057.647	4.117.479	3.774.425	4.005.875
Passività correnti	4.222.818	5.639.000	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721
<b>"Mezzi di terzi"</b>	<b>8.248.062</b>	<b>9.489.861</b>	<b>10.678.353</b>	<b>9.513.166</b>	<b>12.751.758</b>	<b>10.073.596</b>
Attivo fisso	26.867.599	25.656.008	24.982.007	23.992.194	23.905.166	18.128.665
Attivo circolante	25.658.671	29.829.269	32.873.867	34.780.885	34.811.312	39.243.298
<b>Capitale investito</b>	<b>52.526.270</b>	<b>55.485.276</b>	<b>57.855.874</b>	<b>58.773.079</b>	<b>58.716.478</b>	<b>57.371.963</b>
<b>INDEBITAMENTO</b>	<b>15,7%</b>	<b>17,1%</b>	<b>18,5%</b>	<b>16,2%</b>	<b>21,7%</b>	<b>17,6%</b>

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

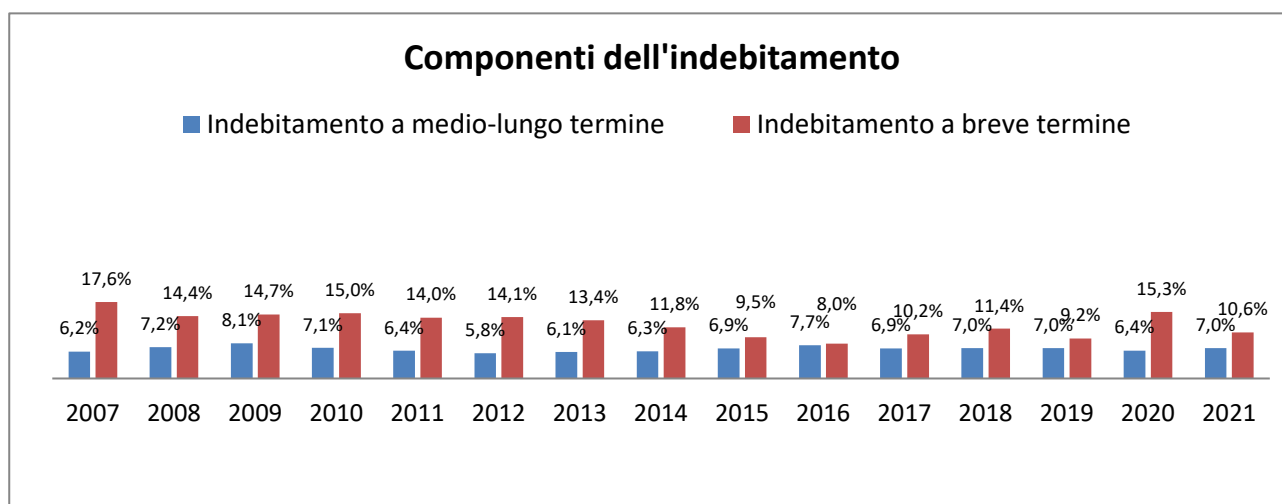
Indebitamento medio-lungo = Passività consolidate/Capitale investito

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Passività consolidate	4.025.244	3.850.861	4.057.647	4.117.479	3.774.425	4.005.875
Capitale investito	52.526.270	55.485.276	57.855.874	58.773.079	58.716.478	57.371.963
<b>INDEBITAMENTO MEDIO-LUNGO</b>	<b>7,7%</b>	<b>6,9%</b>	<b>7,0%</b>	<b>7,0%</b>	<b>6,4%</b>	<b>7,0%</b>

Indebitamento breve = Passività correnti/Capitale investito

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Passività correnti	4.222.818	5.639.000	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721
Capitale investito	52.526.270	55.485.276	57.855.874	58.773.079	58.716.478	57.371.963
<b>INDEBITAMENTO BREVE</b>	<b>8,0%</b>	<b>10,2%</b>	<b>11,4%</b>	<b>9,2%</b>	<b>15,3%</b>	<b>10,6%</b>

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



## Analisi di liquidità

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

## CAPITALE CIRCOLANTE NETTO

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

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

Capitale circolante netto = Attivo circolante – Passività correnti

### Chiave di lettura:

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

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

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

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Attivo circolante	25.658.671	29.829.269	32.873.867	34.780.885	34.811.312	39.243.298
Passività correnti	4.222.818	5.639.000	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721
<b>CAPITALE CIRCOLANTE NETTO</b>	<b>21.436.461</b>	<b>24.190.269</b>	<b>26.253.161</b>	<b>29.385.199</b>	<b>25.833.980</b>	<b>33.175.577</b>

Questo indicatore mostra che l'Ente riesce a far fronte agli impegni di breve e medio periodo, essendo ben capitalizzato. Come gli altri indicatori di liquidità, il capitale circolante netto presenta il limite di essere soggetto a repentine variazioni di breve periodo

## INDICE DI DISPONIBILITA'

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

Indice di disponibilità = (Attivo circolante/Passivo corrente)

### Chiave di lettura:

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



	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Attivo circolante	25.658.671	29.829.269	32.873.867	34.780.885	34.811.312	39.243.298
Passività correnti	4.222.818	5.639.000	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721
<b>INDICE DI DISPONIBILITA'</b>	<b>6,08</b>	<b>5,29</b>	<b>4,97</b>	<b>6,45</b>	<b>3,88</b>	<b>6,47</b>

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

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

### **MARGINE DI TESORERIA**

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

Margine di tesoreria =

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidità immediate	23.654.399	27.910.089	31.017.165	32.142.345	33.102.954	37.428.254
Liquidità differite	1.901.867	1.822.826	1.776.645	2.530.234	1.606.831	1.679.285
Passività correnti	4.222.818	5.639.000	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721
<b>MARGINE DI TESORERIA</b>	<b>21.334.057</b>	<b>24.093.915</b>	<b>26.173.105</b>	<b>29.276.892</b>	<b>25.732.452</b>	<b>33.039.818</b>

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

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

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

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

## INDICE DI LIQUIDITA'

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

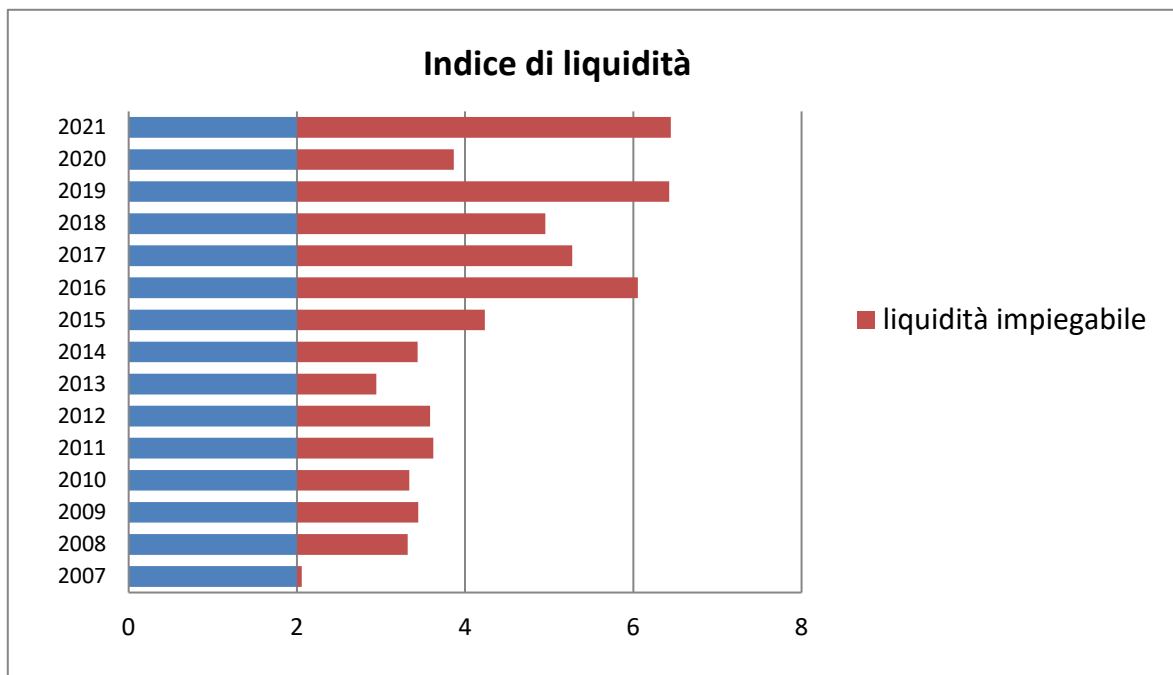
Indice di liquidità = (liquidità immediata + liquidità differita)/Passività correnti

Chiave di lettura:

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidità immediate	23.654.399	27.910.089	31.017.165	32.142.345	33.102.954	37.428.254
Liquidità differite	1.901.867	1.822.826	1.776.645	2.530.234	1.606.831	1.679.285
Passività correnti	4.222.818	5.639.000	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721
<b>INDICE DI LIQUIDITA'</b>	<b>6,05</b>	<b>5,27</b>	<b>4,95</b>	<b>6,43</b>	<b>3,87</b>	<b>6,45</b>

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



## CASH FLOW

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

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Disponibilità liquide al 01.01	19.161.091	23.654.399	27.910.089	31.017.165	32.142.345	33.102.954
Disponibilità liquide al 31.01	23.654.399	27.910.089	31.017.165	32.142.345	33.102.954	37.428.254
<b>CASH FLOW</b>	<b>4.493.308</b>	<b>4.255.690</b>	<b>3.107.076</b>	<b>1.125.180</b>	<b>960.609</b>	<b>4.325.300</b>

L'indicatore ha subito un deciso cambio di passo a seguito dell'approvazione del DL 90/2014 che ha determinato la progressiva riduzione del diritto annuale e della conseguente incertezza sulle funzioni e sulle prospettive delle Camere di commercio. Il cash flow realizzato nel 2021, pur confermando una dinamica molto positiva, non è particolarmente significativo, in quanto integralmente determinato dalla liquidazione della società controllata Promo Scarl.

Dalle sopraindicate analisi, si può evincere quanto segue:

- le disponibilità liquide sono in grado di assolvere più che agevolmente agli impegni a breve termine: al 31.12.2021 l'attivo corrente è pari a 6,47 volte il passivo corrente;
- il margine di tesoreria (attivo corrente – passivo corrente) conseguito a fine 2021 si attesta ad oltre 33 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 2023;
- tutti gli indici patrimoniali (garanzia, copertura immobilizzazioni, capitalizzazione) confermano l'ottimo livello di solidità strutturale dell'Ente.

## GLI OBIETTIVI STRATEGICI

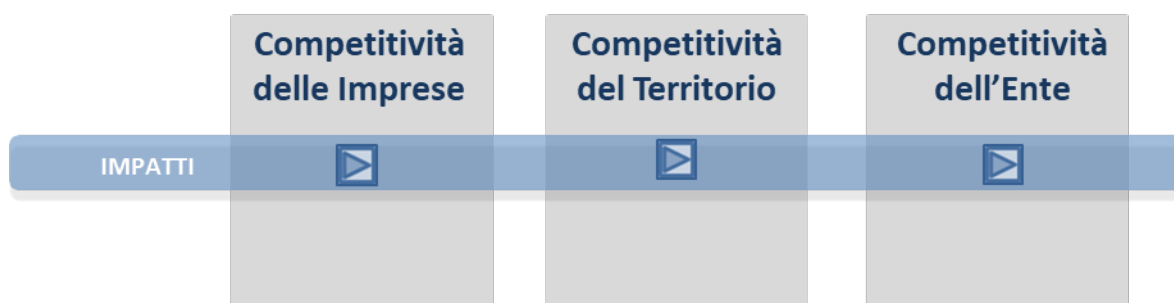
Come già si è detto in premessa, con questa Relazione Previsionale e Programmatica la Camera di commercio di Modena dà avvio al Ciclo della *performance* 2023-2025, rappresentando inoltre l'ultimo anno di attuazione del Programma pluriennale 2019-2023.

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, 2020-2022, 2021-2023, 2022-2024, 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.

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

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

Si è ritenuto utile rappresentare graficamente l'andamento di detti indicatori (fatti salvi gli indicatori di cui non è stato possibile reperire le serie storiche), per verificare il possibile impatto delle azioni che la Camera di commercio intende porre in essere.



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

### Indicatori Aree Strategiche

Sono di seguito valorizzati a far data dal 2009 al 2021 (valori al 31 dicembre) gli indicatori più significativi, individuati nell'ambito delle Aree Strategiche nei diversi Piani pluriennali succedutisi, per visualizzare a livello segnaletico il possibile impatto prodotto dalla strategia messa in essere dalla Camera di commercio. Nella lettura dei seguenti trend vanno tenuti presenti gli effetti del sisma che ha colpito la provincia nel 2012 e quelli della pandemia da COVID-19 (2020). In questo contesto, ne viene indicato esclusivamente il segno (↓ o ↑) quale evidenza dell'andamento ottimale.

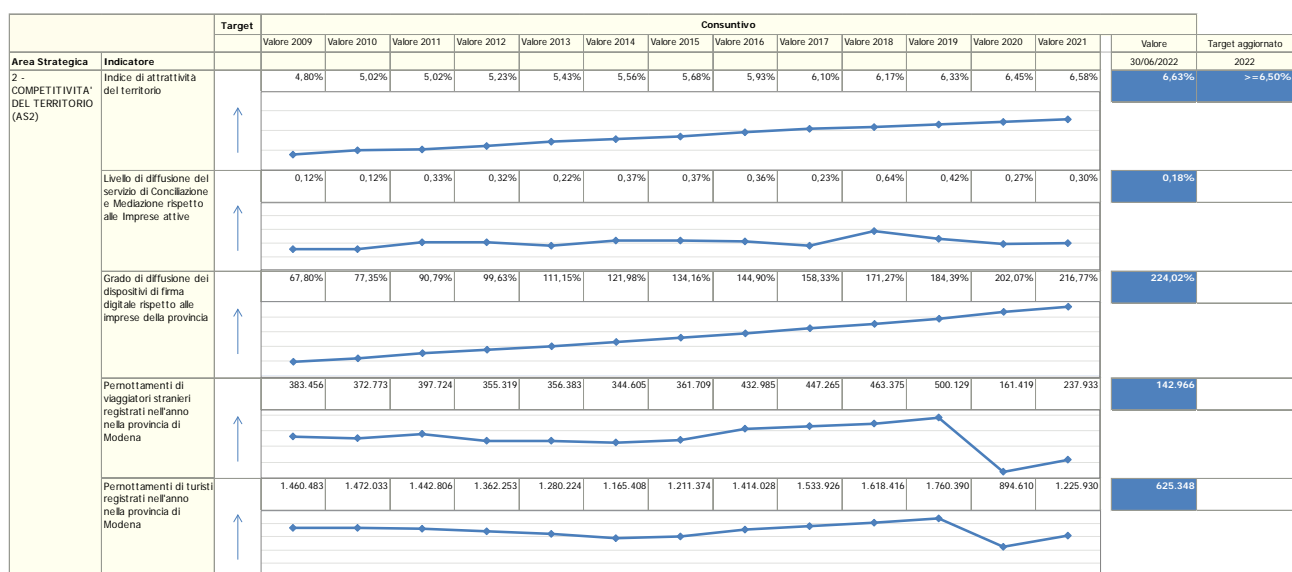
## COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

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



## COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

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



## COMPETITIVITA' DELL'ENTE

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

Area Strategica	Indicatore	Target	Consuntivo													Valore 30/06/2022	Target aggiornato 2022
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021		
3 - COMPETITIVITA' DELL'ENTE (AS3)	Indice di Tempestività dei pagamenti		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-18,12	-14,70	-19,97	-19,78	-18,12	-20,14	-19,92	-22,74	-23,75	<= -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%	96,04%	93,39%	94,28%	98,01%	>= 94,00%
		↓															
	Livello di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale (Contratti Telemaco Pay attivati / Numero imprese attive)		4,33%	5,71%	6,08%	6,63%	7,17%	7,63%	8,16%	8,67%	9,24%	9,78%	11,10%	11,99%	12,58%	12,62%	>= 9,50%
		↑															
	Margine di struttura finanziaria (Pareto ECO1)		371,52%	373,31%	409,22%	376,56%	312,32%	362,45%	465,40%	634,33%	504,78%	490,40%	570,38%	392,34%	392,34%	n.d.	
	↑																
Indice di liquidità (quick ratio)		266,38%	333,45%	364,34%	319,32%	269,52%	319,55%	407,96%	572,44%	463,95%	453,53%	520,47%	357,37%	357,37%	n.d.		
	↑																
Margine di struttura primario		169,17%	169,33%	176,13%	171,15%	137,34%	141,49%	143,73%	168,99%	184,04%	194,69%	210,24%	206,43%	206,43%	220,93%		
	↑																

## Indicatori Obiettivi Strategici

Sono di seguito valorizzati a far data dal 2009 al 2021 (valori al 31 dicembre) gli indicatori selezionati negli ultimi Piani della performance per misurare il grado di attuazione degli Obiettivi Strategici individuati. Nella lettura dei seguenti trend vanno tenuti presenti gli effetti del sisma che ha colpito la provincia nel 2012 e quelli della pandemia da COVID-19 (2020-2021).

In questo contesto, ne viene indicato esclusivamente il segno (↑↓) 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	Consuntivo													Valore 30/06/2022	Target aggiornato 2022
		Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021		
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	13.147.300.000	12.131.601.787	14.718.700.000	8.739.787.586	>= 13.200.000.000
	Partecipanti ai programmi di internazionalizzazione promossi dalla Camera di commercio	n.d.	n.d.	n.d.	265	523	550	585	892	960	819	941	1.468	1.151	544	>= 1.000

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.

Ciò viene attuato, tra le altre, mediante la società partecipata "in house" Promos Italia s.c.r.l., che ha accorpato diverse aziende speciali - compresa quella della Camera di Modena - che si occupano di internazionalizzazione.

Tale struttura rappresenta e rappresenterà anche nel 2022 - 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 di quelli autorizzati dal Ministero dello Sviluppo Economico e finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale, gestita insieme alla Regione.

## 401 – Digitalizzazione, Sviluppo e Qualificazione aziendale e dei prodotti

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consumtivo													Valore 30/06/2022	Target aggiornato 2022
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021		
401- Favorire il processo di digitalizzazione delle imprese modenesi e sostenere lo sviluppo e la qualificazione delle imprese e dei loro prodotti	Partecipanti ai programmi di sostegno allo sviluppo d'impresa promossi dalla Camera di commercio nell'anno	↑	n.d.	n.d.	n.d.	553	641	932	920	1.056	1.081	1.189	1.698	1.849	3.458	940	>= 1.600
	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%	6,61%	5,34%	6,49%	3,75%	
	Percentuale di nuove imprese giovani rispetto alle imprese attive	↑	4,97%	3,60%	2,07%	1,98%	2,13%	1,87%	1,81%	1,66%	1,57%	1,70%	1,64%	1,46%	1,77%	1,07%	
	Imprese cessate/ Imprese attive	↓	8,39%	7,74%	6,34%	5,45%	7,75%	7,33%	6,68%	6,65%	8,18%	7,35%	7,03%	6,17%	7,01%	3,73%	

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.

Tra questi la Fondazione Democenter-Sipe che, assieme all'Università di Modena, ha specializzato la propria attività su quattro direttrici: Automotive, Meccanica e mecatronica, *Information Technology* e Biomedicale, aggiungendo di recente specifiche progettualità sul tema dell'idrogeno.

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 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 *Digital Innovation Hub* è stata instaurata una stretta collaborazione attraverso il Punto Impresa Digitale, operativo presso la Camera di commercio dal 2017 e finanziato per i trienni 2017-2019 e 2020-2022 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 perché il progetto PID è stato riproposto a livello governativo e declinato in "Doppia transizione: digitale ed ecologia" attraverso il quale proseguire e integrare le attività già in corso promuovendo l'adozione di soluzioni green e digitali presso le imprese.

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 30/06/2022	Target aggiornato 2022
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021		
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	2.487	2.200	4.477	2.447	>= 2.800
	% imprese iscritte al registro per l'alternanza scuola-lavoro	↑	Il registro non esisteva							0,29%	3,17%	16,28%	17,66%	17,75%	17,87%	18,71%	>= 17,80%

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 2023-2025 uno dei quattro progetti finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale, il progetto "Formazione e Lavoro" pensato per rafforzare il dialogo tra scuola e mondo del lavoro, potenziare l'occupabilità dei giovani, migliorare la possibilità per le imprese di trovare personale professionalizzato. Il progetto verterà soprattutto sull'orientamento degli studenti delle secondarie di secondo grado verso gli ITS (Istituti tecnici superiori), percorsi biennali post-diploma gratuiti della durata di 2.000 ore, il 40% delle quali (800 ore) si svolgono in azienda. Il tasso di occupazione al termine di tali percorsi supera in media il 90%. A novembre 2022 partiranno 42 nuovi percorsi biennali gestiti dalle 7 Fondazioni ITS presenti a livello regionale. Grazie all'incremento del 20% si punterà inoltre sulla certificazione delle competenze, con particolare riferimento ai settori meccatronica e turismo. La certificazione avverrà al termine di un percorso triennale, che prevede PCTO (Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento) specifici della durata di almeno 200 ore incentrati sulle competenze da certificare, individuate in collaborazione con le associazioni nazionali dei due settori Federmeccanica e FIPE. Al termine dei PCTO, che dureranno dalla terza alla quinta, lo studente dovrà sostenere una prova e solo se superata la CCIAA, in qualità di parte terza, potrà certificare le competenze informali acquisite, che andranno ad arricchire l'open badge e il curriculum dello studente, migliorandone

La Camera continuerà a sviluppare percorsi già avviati, attingendo a risorse proprie, facilitando l'incontro tra mondo della scuola e mondo del lavoro, in particolare l'alternanza scuola-lavoro oggi PCTO, attraverso le seguenti azioni: promozione dell'iscrizione delle imprese al Registro nazionale Alternanza scuola-lavoro, partecipazione ai Comitati tecnico-scientifici di diversi Istituti superiori del territorio, proposta di iniziative per favorire la continuità tra stage curricolare e stage estivo (Estate in alternanza) e promozione della co-progettazione tra scuola e imprese di PCTO per studenti con disabilità, grazie al rinnovo triennale del 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, che ha visto l'ingresso anche dell'Agenzia regionale per il lavoro- Ufficio collocamento mirato di Modena, dei Servizi Sociali e dei Servizi Educativi del Comune di Modena.

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

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

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**

Un sistema infrastrutturale esteso e sicuro, assieme ad una mobilità dei passeggeri e delle merci efficiente e fluida, rappresenta un elemento prioritario per lo sviluppo economico dei territori e per la competitività delle imprese.

Il sistema camerale, pur non avendo competenze dirette, può svolgere un ruolo di stimolo e raccordo, fornendo ai Governi centrali e locali un contributo per una migliore strategia sulle infrastrutture anche con il coinvolgimento attivo di imprese e associazioni nell'individuazione delle priorità infrastrutturali per il sistema produttivo.

Con il coinvolgimento di tutto il sistema camerale regionale, l'Ente si propone di partecipare attivamente alla ripresa del Paese - nel post-pandemia e nella realizzazione delle progettualità del PNRR - fornendo analisi, ipotesi di intervento e contributi operativi allo sviluppo delle reti materiali ed immateriali.

Ci si riferisce in particolare ai collegamenti viari e alle reti di connessione a banda larga, ma anche alle azioni finalizzate a rimuovere le restrizioni ai traffici internazionali e a quelle per la ripartenza di importanti opere pubbliche.

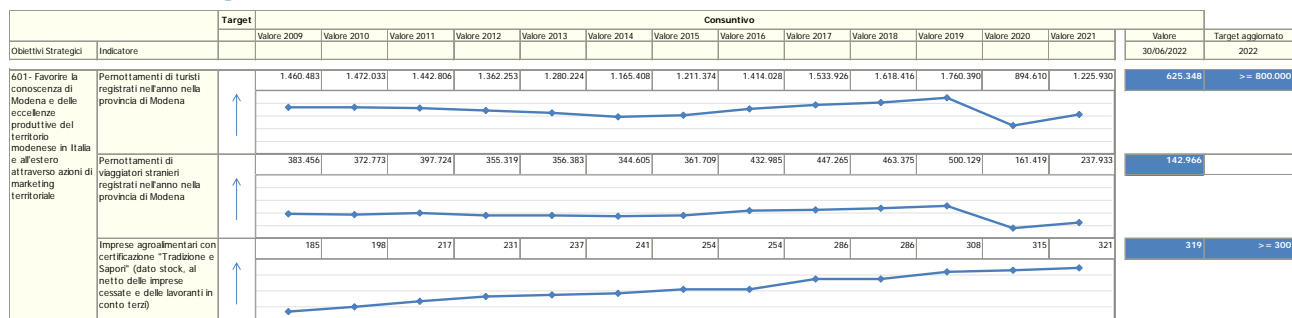
La Camera di Commercio in particolare può svolgere una funzione propositiva e di stimolo, oltreché di coordinamento con riferimento alla viabilità primaria cioè la rete autostradale e nello specifico l'arteria A22, particolarmente incisiva per la competitività delle imprese modenesi.

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.

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 (cfr. intra “601 – Marketing territoriale”).

## 601 - Marketing territoriale



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

In un contesto come quello descritto rientra pure il supporto alla società Modena Fiere Srl, anche mediante la sua eventuale ricapitalizzazione per lo sviluppo di nuovi progetti e nuovi marchi.

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 successo dell'iniziativa Motor Valley Fest realizzata in collaborazione con Unioncamere E.R. e APT regionale, che, nelle passate edizioni, ha fatto registrare un elevato numero di visitatori e che verrà riproposta anche nel 2023.

Occorre dare consistenza all'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 infatti migliori infrastrutture, dai collegamenti stradali alla banda larga.

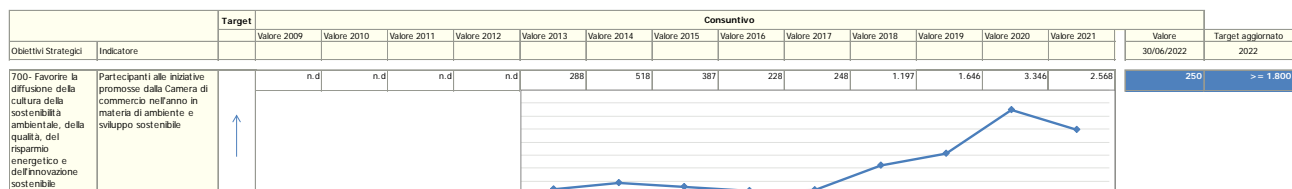
È inoltre necessario sviluppare progetti di filiera, in particolare sulle eccellenze agroalimentari modenesi, al fine di valorizzare i prodotti e generare ricchezza per tutte le componenti del processo.

L'esperienza di Palatipico/Piacere Modena, che assomma tutti i Consorzi dei prodotti DOP ed IGP modenesi, merita di essere valorizzata (anche mediante un suo eventuale riassetto organizzativo/gestionale), tenuto anche conto che Modena rappresenta la provincia col maggior numero di marchi a tutela europea nel panorama nazionale e dunque identifica un settore – quello agroindustriale – che fortemente ci caratterizza.

Al riguardo, si ricorda che tra le nuove funzioni assegnate alle Camere figurano anche quelle volte alla qualificazione aziendale e dei prodotti per valorizzare le competenze, l'innovazione, la sostenibilità e l'origine dei prodotti realizzati.

Si tratta di funzione che merita di essere rafforzata in raccordo con le iniziative più propriamente promozionali, anche mediante la collaborazione con organismi di livello locale e/o nazionale, in particolare nell'ambito della positiva esperienza del marchio Tradizione e Sapori di Modena, che dovrà essere proseguita nonché, eventualmente, replicata rispetto ad altre realtà e settori.

## 700 – Ambiente



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

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 per l'Energia e lo Sviluppo sostenibile di Modena sul tema del green, anche al fine della realizzazione di laboratori territoriali per la sostenibilità delle imprese, nonché di attuare specifiche azioni nell'ambito del Fondo di perequazione nazionale, in particolare sulle tematiche dell'economia circolare e della sostenibilità, anche eventualmente in collaborazione con le scuole.

## 701 - Tutela della legalità



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

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

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

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

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

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

Anche l'attività della Borsa Merci di Modena merita attenzione, eventualmente con una riformulazione delle procedure sottese, anche sulla scorta del percorso di superamento delle Borse Merci tradizionali a favore delle CUN (Commissioni Uniche Nazionali), circostanza che ha ridimensionato anche la Borsa modenese, che continua 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.

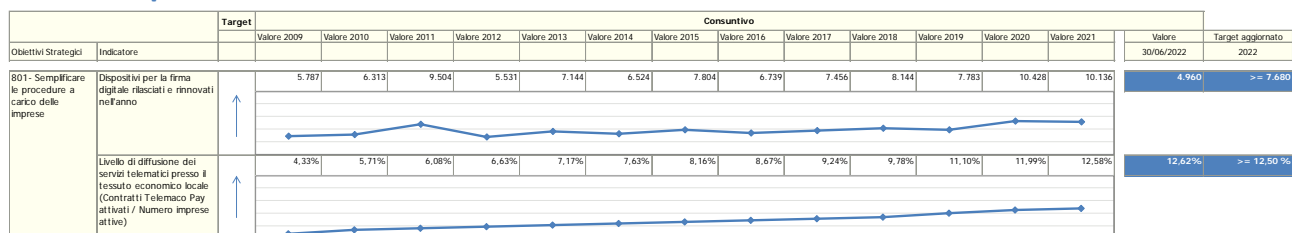
Un impatto notevole sulle attività camerali deriverà dall'entrata in vigore del nuovo codice della crisi d'impresa in forza del quale le Camere saranno chiamate a "gestire" le procedure di allerta mediante appositi Organismi di composizione. Nuovi compiti e funzioni sono assegnati agli Enti camerali dalla nuova legge anche in ordine alle liquidazioni giudiziali rafforzando il loro ruolo di tutela della legalità.

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

## COMPETITIVITA' DELL'ENTE

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

### 801 - Semplificazione



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

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

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

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

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

## 802 - Efficienza e qualità dei servizi



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.

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

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

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

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

Questi strumenti consentono al nostro Ente di misurare e verificare costantemente l'efficacia e l'efficienza dell'amministrazione e la ricaduta in termini di servizi resi alla collettività (al sistema generale delle imprese), intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati.

Alla stabilizzazione dei risultati del progetto sulla valutazione partecipativa (di cui al progetto/laboratorio sperimentale "La valutazione partecipativa come elemento di valutazione della performance organizzativa: la partecipazione di cittadini ed utenti al processo di misurazione della performance organizzativa e valorizzazione della performance individuale come strumento di gestione delle risorse umane", promosso dal Dipartimento della Funzione pubblica e a cui la CCIAA di Modena aveva partecipato per conto del sistema camerale), si era previsto di affiancare nel 2022 un progetto parallelo relativo alla *Customer satisfaction*.

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

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

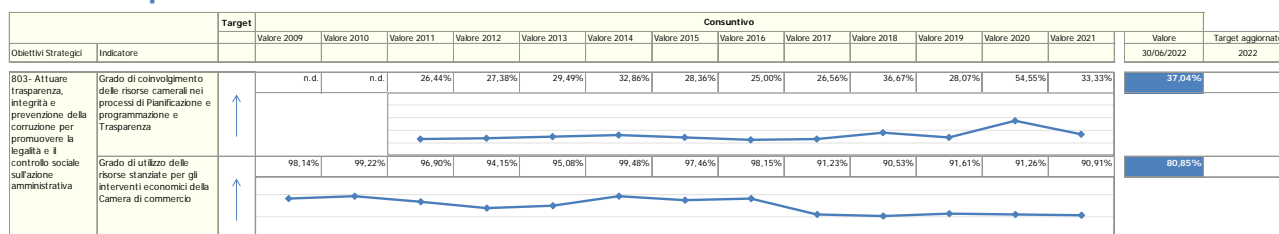
Anche la possibilità di analizzare gli esiti emersi a livello provinciale in relazione ad analoghi valori rilevati su base nazionale (possibilità concretizzatasi nel 2020, grazie al concorso di Si.Camera) si è dimostrata particolarmente interessante, rappresentando una sorta di *benchmarking* in grado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

Tali presupposti implicano però un'attività sistematica non gestibile solo internamente, per la quale occorre stabilire criteri e modalità di individuazione dei destinatari e di raccolta e utilizzo dei dati, la necessità cioè di metodologie condivise in seno al sistema camerale e di modelli strutturati. Le interlocuzioni con Infocamere ed Unioncamere avevano prefigurato la possibilità di pervenire ad un intervento in tal senso nel corso del 2022.

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

La riorganizzazione interna della società Infocamere ha dilatato i tempi di avvio del laboratorio. Non è escluso pertanto che l'iniziativa venga rinviata al 2023.

### 803 - Trasparenza e anticorruzione

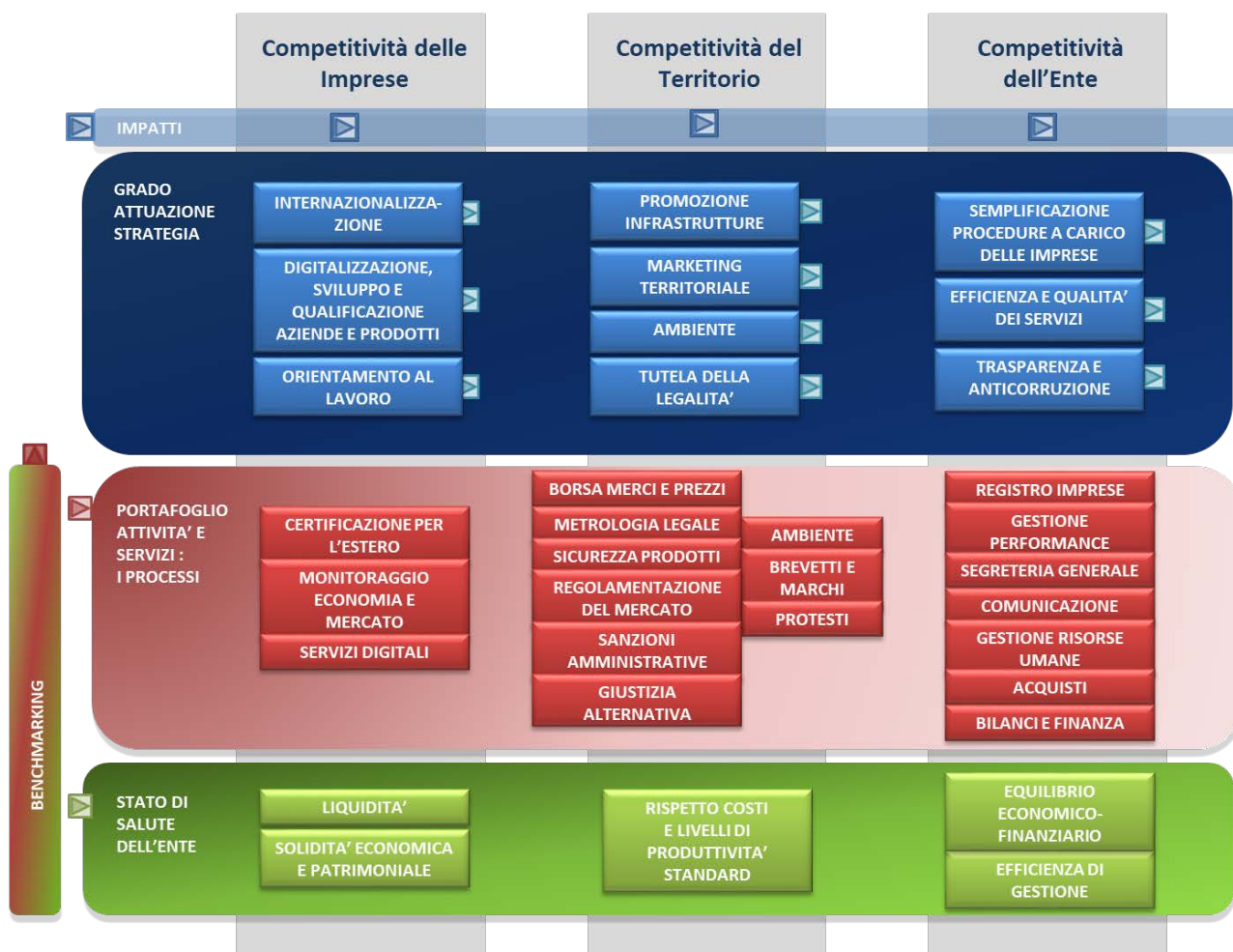


Si proseguirà nell'attuazione degli adempimenti previsti da:

- L. 190/2012 sull'anticorruzione,
- D. Lgs. 33/2013 sugli obblighi della trasparenza, così come modificati dal D. Lgs. 97/2016 e dal DL 80/2021 (che hanno 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 prima 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, e in via definitiva nel PIAO).

In particolare si continuerà a dare 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 2023.

Anche indicatori e target, qui rappresentati a puro titolo segnaletico, saranno definiti nell'ambito del Piano degli Indicatori dei Risultati Attesi (PIRA) 2023, che verrà licenziato insieme con il Preventivo Economico alla fine del mese di novembre, e del PIAO 2023-2025 la cui approvazione, prevista nel mese di gennaio 2023, 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 2023, gli obiettivi, gli indicatori e i target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*.



Aree strategiche	Obiettivi strategici	Processi coinvolti
<b>Competitività delle imprese</b>	Internazionalizzazione	D1.1 - Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export D1.2 - 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
<b>Competitività del territorio</b>	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
<b>Competitività dell'Ente</b>	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