



CAMERA DI COMMERCIO  
MODENA

# **RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2025**

31 ottobre 2024

# INDICE

---

PREMESSA.....	2
La riforma della Pubblica Amministrazione.....	2
LA PROGRAMMAZIONE CAMERALE.....	3
IL QUADRO DI RIFERIMENTO ESTERNO .....	4
Il contesto economico internazionale e nazionale .....	4
Il contesto economico provinciale .....	4
Analisi SWOT .....	15
Il contesto normativo .....	16
Il sistema di <i>governance</i> integrata .....	21
IL QUADRO DI RIFERIMENTO INTERNO .....	29
Politiche in materia di acquisizione e sviluppo delle risorse umane .....	29
Struttura organizzativa.....	29
Le infrastrutture e le risorse tecnologiche .....	32
La sede legale e gli ulteriori immobili.....	32
La salute finanziaria.....	33
Analisi strutturali di bilancio.....	35
GLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	45
COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE .....	48
301 - Internazionalizzazione .....	48
400 – Transizione digitale ed ecologica .....	49
401– Sviluppo d’impresa, Qualificazione aziendale e dei prodotti .....	50
402 - Orientamento al lavoro e formazione .....	50
COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO .....	51
600 - Promozione infrastrutture.....	51
601 - Marketing territoriale .....	52
701 - Tutela della legalità.....	53
COMPETITIVITA' DELL'ENTE .....	54
801 - Semplificazione.....	54
802 - Efficienza e qualità dei servizi .....	55
803 - Trasparenza e anticorruzione .....	57

## PREMESSA

---

### La riforma della Pubblica Amministrazione

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

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

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

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

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

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

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

La riforma della PA si è ulteriormente completata nel corso dell'anno 2023 con il D.L. n. 44/2023, "Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche", convertito in L. 74/2022, e del D.L. n. 75/2023, convertito in L. 112/2023. Tali disposizioni si collocano anch'esse nell'ottica di sviluppare la capacità amministrativa a livello centrale e locale con il rafforzamento dei processi di selezione, formazione, promozione, mobilità dei dipendenti pubblici, lo snellimento della burocrazia, la digitalizzazione delle procedure amministrative.

### Il programma pluriennale 2024 - 2028

Col programma pluriennale 2024-2028, approvato con deliberazione di Consiglio del 31.10.2023, sono state definite le priorità strategiche su cui i nuovi Organi istituzionali della Camera di commercio di Modena intendono focalizzare l'azione politica negli anni del proprio mandato.

### La relazione previsionale e programmatica 2025

Il 2025 rappresenta il secondo dei cinque anni del Programma di mandato. La Relazione previsionale e programmatica, derivando direttamente dal documento di programmazione pluriennale approvato dal Consiglio camerale, di cui coniuga la visione di medio-lungo termine con una visione di breve termine (l'esercizio annuale che si sta pianificando), ne fa proprio il quadro di riferimento da cui originano quei contenuti, dettagliandone in particolare gli elementi di più immediata realizzazione/influenza.

L'analisi del contesto esterno - formulata secondo un'ottica economico-sociale, giuridico-normativa e delle relazioni istituzionali in atto - ha lo scopo di garantire la coerenza delle strategie ai bisogni e alle attese dei portatori di interesse, ma anche e soprattutto ai vincoli posti dalla normativa in essere o in fase di discussione. L'analisi del contesto interno risponde alla necessità di rendere coerenti le strategie, gli obiettivi ed i programmi operativi, alle risorse di cui si dispone: organizzative, umane, strumentali ed economiche. A queste analisi di contesto farà diretto riferimento anche il Piano integrato di attività e organizzazione, di cui si è detto in premessa, 2025-2027.

La programmazione degli interventi camerali per il 2025 non può non continuare a tenere conto delle gravi conseguenze degli eventi bellici in Ucraina e nel Medio Oriente e delle connesse potenziali emergenze energetica ed inflattiva.

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

### Il preventivo economico 2025

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 2025-2027

Con il PIAO 2025-2027, strumento programmatico triennale aggiornato annualmente, si dà avvio al Ciclo di gestione della *performance* del 2025 (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

A fine 2023 l'inflazione ha cominciato a rallentare in quasi tutti i paesi industrializzati, portando ad una normalizzazione degli scambi economici e ad un allentamento delle politiche restrittive del credito. Al conflitto in Ucraina si è aggiunta la guerra in Medio Oriente, ma per ora entrambi paiono non avere effetti significativi sull'economia mondiale.

L'OCSE nel 2024 prevede una crescita del 3,1% a livello mondiale, confermata anche nelle previsioni del 2025 (+3,2%). Nel 2024 gli Stati Uniti proseguono positivamente (+2,6%), ma rallenteranno nel 2025, così come la Cina. Secondo Eurostat sarà minore la performance dell'area Euro, che nel 2023 è cresciuta solamente dello 0,5%, trascinata nella discesa soprattutto dalla Germania (-0,2%), mentre l'Italia presenta risultati migliori (+0,9%). Il trend sarà leggermente migliore nel 2024 (+0,3%), grazie al Pil che diviene lievemente positivo nei paesi principali dell'Unione. L'Italia si mantiene in linea con questi risultati, crescendo dello 0,2% nel secondo trimestre del 2024: la crescita è dovuta soprattutto ai servizi ed alle costruzioni, mentre l'industria segna il passo.

Le previsioni di Prometeia per il 2025 mostrano un piccolo rallentamento del PIL a livello mondiale (+2,9%), derivante da una decelerazione degli Stati Uniti (+1,8%) e da un miglioramento dell'area euro (+1,1%), mentre prosegue la performance ridotta dell'economia cinese rispetto agli standard passati (+4,3%): il paese risente infatti di una crisi di sovrapproduzione a causa della tenue crescita della domanda interna.

A livello italiano nel 2025 si prevede una crescita dello 0,8% del valore aggiunto, con una ripresa dell'industria manifatturiera (+1,6%); proseguirà inoltre il buon andamento dei servizi (+1,4%), mentre diverrà negativo il trend delle costruzioni (-10,0%).

Nel 2024 l'inflazione è scesa sia in Europa che negli Stati Uniti, tanto che le banche centrali hanno iniziato ad abbassare i tassi di riferimento per riportare l'andamento del credito a valori normali e questo può dare un po' di respiro agli investimenti e all'economia che sta rallentando.

L'inflazione italiana è una delle più basse a livello europeo e attualmente non vi sono elementi che potrebbero invertire questa tendenza.

### Il contesto economico provinciale

Nei primi mesi del 2024 l'economia provinciale mostra un rallentamento, soprattutto nell'industria, mentre le costruzioni e i servizi rimangono positivi. Il tessuto imprenditoriale conferma il calo delle imprese registrate, eliminando le aziende non più competitive e le imprese proseguono il processo di concentrazione avviatosi diversi anni fa. Risulta inferiore la perdita di imprese attive.

L'export è positivo e ha raggiunto nuovi record; tuttavia, senza l'effetto inflattivo si registrano incrementi minori. Vi sono alcune difficoltà nell'export verso i paesi europei, poiché la loro economia sta segnando il passo.

L'occupazione non ha ancora risentito del rallentamento economico e risulta pressoché costante, ma con una tendenza all'incremento della disoccupazione giovanile.

Nel 2025 si prevede un incremento inferiore per l'economia mondiale, pertanto l'export modenese potrebbe risentirne.

#### ANDAMENTO DEL VALORE AGGIUNTO E SCENARIO DI PREVISIONE

Si profila un miglioramento dell'economia modenese nel 2024; Prometeia ha infatti rivisto al rialzo le previsioni del valore aggiunto provinciale con una crescita pari all'1,6%, che si ridurrà al +1,1% nel 2025.

Dato il notevole grado di apertura dell'economia modenese, in cui le esportazioni raggiungono una quota del 64,2% del Valore Aggiunto, l'andamento dell'economia mondiale influenza sensibilmente l'andamento economico provinciale, soprattutto per quanto riguarda l'industria manifatturiera.

In questo contesto, il Valore Aggiunto italiano salirà dell'1,2% nel 2024 per poi rallentare nel 2025 (+0,8%); lo stesso andamento si presenterà sia per il dato regionale (+1,5% nel 2024 e +1,0% nel 2025), sia nella provincia di Modena, ma con valori più elevati: raggiungerà infatti l'1,6% quest'anno, per poi ripiegare su una crescita dell'1,1% nell'anno prossimo.

L'andamento per settori prevede ottimi risultati nel 2024 per l'agricoltura (+7,7%) e per le costruzioni (+5,5%), i servizi aumenteranno più moderatamente (+1,9%), mentre l'unico dato lievemente negativo si presenta per l'industria (-0,1%). Nel 2025 la situazione si capovolgerà, con le costruzioni che registreranno un peggioramento netto (-9,3%) e l'agricoltura volgerà in negativo (-1,4%), l'andamento dei servizi risulterà in linea con l'anno precedente (+1,8%), mentre l'industria manifatturiera riprenderà una crescita positiva (+1,5%).

L'interscambio con l'estero vedrà nel 2024 un ottimo andamento sia per l'import (+6,2%), sia per l'export (+5,7%), tuttavia entrambi ridimensioneranno la propria crescita nel 2025, soprattutto per ciò che riguarda l'export (+1,8%), mentre le importazioni andranno meglio (+3,1%).

Anche l'occupazione è prevista in miglioramento quest'anno, con una crescita del 2,9% negli occupati, del 2,1% nella forza lavoro e un ridimensionamento sensibile dei disoccupati (-11,8%), che farà scendere il tasso di disoccupazione al 4,6%. Il 2025 risulterà più stabile: cresceranno dell'1,4% sia la forza lavoro che gli occupati, ma aumenterà leggermente il dato dei disoccupati (+1,6%).

Grazie ai buoni risultati dell'occupazione, procederà positivamente la crescita del reddito disponibile nel 2024 (+5,3%), più attenuata nel 2025 (+3,5%), mentre i consumi delle famiglie quest'anno resteranno pressoché stabili (-0,1%), registrando una ripresa nel 2025 (+1,1%).

#### LA CONGIUNTURA DEI SETTORI ECONOMICI PROVINCIALI

Nei primi sei mesi dell'anno la provincia di Modena ha visto un aggravamento della dinamica del settore manifatturiero, seppur con differenze nei diversi comparti; tiene il settore edile mentre prosegue, seppur attenuato, il trend espansivo del terziario.

Le indicazioni provengono dall'elaborazione dei dati raccolti a luglio nell'ambito dell'indagine congiunturale sull'economia modenese, realizzata dal Centro Studi e Statistica della Camera di commercio in collaborazione con le associazioni imprenditoriali Confindustria Emilia, CNA Modena, Legacoop Estense, Ascom Confcommercio e FAM Modena.

## **Industria manifatturiera**

La produzione, dopo il rimbalzo del 2021, ha visto progressivamente ridurre la corsa fino al risultato negativo del secondo semestre 2023 (-6,2% la variazione tendenziale), seguito dalla contrazione riportata nei primi sei mesi del 2024: -7,1%.

Anche il fatturato ha seguito questo andamento con un calo del -8,4% nel primo semestre 2024 rispetto allo stesso periodo del 2023, concentrato principalmente nel mercato italiano, mentre i mercati internazionali restano pressoché stazionari.

La quota percentuale di fatturato realizzata all'estero resta elevata (43,2%) e la contrazione produttiva pare non incidere sull'occupazione, che resta stabile.

L'andamento degli ordini non lascia spazio all'ottimismo: questo indicatore con valenza previsionale presenta infatti un decremento del -7,2%.

Riguardo alle prospettive a breve formulate dagli intervistati, si nota un aumento al 56% della quota di coloro che indicano stabilità di produzione a scapito di chi prevede un miglioramento (17%). Il restante 26% prospetta un calo produttivo. Inoltre, soltanto il 15% degli intervistati prevede di effettuare nuovi investimenti.

Circa l'occupazione, per il 78% del campione l'organico resterà invariato, mentre scende al 13% la quota di imprese che ha in programma l'ingresso di nuovo personale.

Uno sguardo ai comparti di attività evidenzia diminuzioni tendenziali di produzione per maglieria (-2,4%), abbigliamento (-5,2%), ceramico (-4,7%) e metalmeccanico (-5,3% la produzione di metalli e -10,0 quella di macchine e apparecchiature). Andamento anticiclico invece per l'industria alimentare (+1,4%), il biomedicale (+10,9) e le macchine e apparecchiature elettriche/elettroniche (+3,2%).

## **Costruzioni edili**

Nel primo semestre del 2024 l'edilizia presenta una situazione tutto sommato positiva: la produzione aumenta del +2,5% anche se il fatturato presenta una diminuzione del -3,1%. Gli ordini in crescita (+2,5%) lasciano ben sperare per una prosecuzione del trend espansivo.

Anche l'occupazione vede un incremento del +3,6%. Le previsioni formulate dalle imprese sono prudenziali e convergono sulla stabilità degli attuali livelli produttivi.

## **Terziario**

Prosegue inoltre la favorevole congiuntura del terziario, testimoniata da un incremento medio di fatturato del +4,1%.

Tra i comparti più dinamici troviamo i servizi alle persone che riportano un aumento di vendite del +10,3% e l'alloggio e ristorazione (+7,1%). Cresce, anche se in misura minore, il commercio al dettaglio, che incrementa il fatturato del +4,0%. Opposto il trend dell'ingrosso, che presenta un calo stimato sul -2,1%. Anche i servizi alle imprese sono in flessione seppur lieve (-0,5%). Le aspettative delle imprese nella media del terziario sono per il 48% orientate alla stazionarietà. Suddivisi equamente coloro che prevedono aumento e diminuzione (26%).

## IL SALDO E LA MOVIMENTAZIONE DEL REGISTRO IMPRESE

I dati sulla natimortalità delle imprese in provincia di Modena mostrano un quadro complesso, dove il saldo tra imprese iscritte e cessate non d'ufficio rimane positivo, ma l'attività amministrativa del Registro Imprese di cancellazione d'ufficio delle imprese non più operanti porta ad una diminuzione dell'ammontare complessivo delle imprese.

Nel secondo trimestre del 2024 si registrano 1.058 imprese iscritte e 640 imprese cessate non d'ufficio, che portano ad un saldo positivo di 418 imprese. Il corrispondente tasso di sviluppo è pari a 0,60%, maggiore sia del dato regionale che di quello nazionale, entrambi pari a 0,50%. L'analisi, tuttavia, risulta differente prendendo in considerazione il totale delle imprese cessate, portando ad un saldo negativo di 306 imprese nel trimestre.

Le imprese registrate al 30 giugno 2024 sono 69.774, in diminuzione dell'1,7% rispetto a giugno 2023 e mostrano un andamento leggermente più negativo sia del totale regionale (-1,5%) che del totale Italia (-1,2%). Rimane comunque buono il dato sulle nuove imprese iscritte nel semestre, che crescono del 12,3% rispetto allo stesso semestre del 2023.

Esaminando i diversi tipi di impresa per maggioranza dei soci, risulta positivo l'andamento delle imprese registrate straniere (+3,5%) e delle imprese giovanili (+3,1%); sono leggermente in crescita le imprese artigiane (+0,2%), mentre perdono quota le imprese femminili (-1,5%).

Rallenta inoltre la diminuzione delle imprese attive (cioè quelle che effettivamente hanno dichiarato l'inizio attività); risultano infatti 63.171 al 30 giugno 2024, in diminuzione dello 0,4% rispetto a giugno 2023, pari a 228 imprese in meno, mentre a giugno 2023 si registrava un calo del -1,8%. Tra le forme giuridiche rimangono pressoché stabili le imprese individuali (+0,1%), mentre prosegue il trend in salita delle società di capitali (+2,9%). Mostrano infine perdite consistenti le società di persone (-5,7%) e ancor di più le "altre forme giuridiche" (-17,3%).

Tra i macrosettori, solamente l'edilizia guadagna imprese attive (+1,5%), mentre le perdite maggiori si concentrano nell'industria manifatturiera (-2,0%) e nell'agricoltura (-1,8%); appare invece lieve la discesa per i servizi (-0,3%).

All'interno dell'industria manifatturiera aumenta il numero di settori che vedono un incremento di imprese attive, come la "produzione di mezzi di trasporto" e "l'industria chimica e farmaceutica" (entrambi +1,9%), seguiti dalla "fabbricazione di gomma e materie plastiche" (+1,5%) e dalla "riparazione e manutenzione" (+0,7%). Perdono invece imprese la "fabbricazione di mobili" (-9,1%), il "tessile abbigliamento" (-4,3%) e la "fabbricazione di carta" (-4,1%). Diminuiscono in modo meno marcato le imprese negli altri settori tipici della provincia come l'industria alimentare (-1,5%), la ceramica (-2,6%) e la metalmeccanica (-1,5%).

Nei servizi si trovano incrementi di imprese attive più diffusi tra vari settori, con punte nell'istruzione (+7,6%) e nelle "attività professionali, scientifiche e tecniche" (+3,8%). Le "attività finanziarie e assicurative" e il "noleggio e servizi di supporto alle imprese" crescono entrambi dell'1,7%. D'altro canto, i settori maggiormente in difficoltà risultano il "trasporto e magazzinaggio" (-5,1%) e il commercio (-1,8%).



## LE IMPRESE FEMMINILI

Rimangono pressoché stabili le imprese capitanate da donne in provincia di Modena: al 30 giugno risultano infatti 13.709 imprese attive che impiegano 40.398 addetti. Il totale imprese è in calo dello 0,1% rispetto a marzo, pari a sole 10 imprese femminili in meno.

Il confronto con l'anno precedente è ancora negativo, ma rallenta il trend in discesa: risultano infatti 113 imprese in meno, corrispondenti al -0,8%, resta perciò pressoché stabile la quota delle imprese femminili sulle imprese totali (21,7%), dato sempre superiore alla media regionale (21,4%).

I "servizi alle imprese" rimangono il settore preferito dalle imprese femminili attive, in cui opera quasi un quarto di esse (24,8%), in ulteriore crescita dell'1,0% rispetto a giugno 2023; il commercio perde invece attività economiche (-2,1%) e si ferma in seconda posizione (22,7% del totale), mentre al terzo posto si trovano i servizi alle persone (15,1%), che mostrano l'aumento maggiore (+1,8%). A parte le costruzioni che rimangono stabili, le imprese degli altri settori sono tutte in calo, come le industrie manifatturiere (-3,0%), l'agricoltura (-2,5%) e l'alloggio e ristorazione (-1,8%).

La diminuzione delle imprese femminili nell'industria manifatturiera è trainata al ribasso dai settori dove la presenza di donne è più radicata, come il tessile abbigliamento (-4,6%), che vede così ridimensionare ulteriormente la sua quota (47,4%); scendono anche la "fabbricazione di prodotti in metallo" (-4,5%) e le "industrie alimentari e delle bevande" (-2,2%), portando le rispettive quote all'11,0% e all'11,6%.

Quasi due terzi delle imprese capitanate da donne opera come impresa individuale e la quantità rimane pressoché stabile rispetto a giugno del 2023. Risultano invece sempre in aumento le società di capitali (+1,2%), che raggiungono così quasi un quarto delle imprese totali, mentre accusano perdite sensibili le società di persone (-6,5%) e le "altre forme societarie" (-14,1%), la cui quota si riduce ulteriormente, diventando l'1,7%.

## LE IMPRESE A CONDUZIONE GIOVANILE

Nel secondo trimestre del 2024 prosegue la ripresa delle imprese giovanili, cioè quelle in cui la maggioranza dei soci ha meno di 35 anni: aumentano infatti del 5,4% rispetto a marzo 2024, arrivando a 4.821 imprese attive che impiegano 9.916 addetti. Anche l'andamento tendenziale è positivo, emergono 162 imprese in più rispetto a giugno 2023, portando ad una variazione del 3,5% rispetto all'anno precedente.

Modena risulta seconda in regione per la quota di imprese giovanili sul totale imprese (7,6%), molto più elevata della media regionale, pari al 7,2%; Reggio Emilia è la provincia che presenta la maggior proporzione di imprese giovanili (7,9%), mentre Ravenna ha la quota più bassa (6,6%).

La distribuzione per settore delle imprese attive giovanili è un po' differente dal totale delle imprese modenesi: il settore più rappresentato risultano i "servizi alle imprese", dove operano più di un quarto delle imprese under 35 e quest'anno presenta un'ottima crescita (+5,6%); segue il commercio (23,3% del totale) che registra un incremento più moderato (+1,3%). Quasi un quinto delle imprese lavora infine nelle costruzioni (19,0%) e registra la crescita maggiore (+6,5%). Invece è molto inferiore rispetto alle imprese totali la quota dell'agricoltura, che si ferma al 5,6%, in aumento dell'1,1%; anche l'industria manifatturiera rimane al disotto del 10% e cresce meno di tutti gli altri settori (+0,7%). Vi sono quote simili per i servizi alle persone che salgono dell'1,9% e per l'"alloggio e ristorazione", che invece mostra un buon andamento (+3,3%).

All'interno dell'industria manifatturiera, più di un quarto delle imprese capitanate da giovani opera nella fabbricazione di prodotti in metallo (27,3%), settore che presenta anche un notevole aumento tendenziale (+6,8%), seguono la riparazione e manutenzione (20,1%), in crescita dell'1,3% e il tessile abbigliamento (15,9%), che invece perde numerose imprese attive (-14,7%).

Per quanto riguarda la forma giuridica, le imprese giovanili presentano la maggior concentrazione verso l'impresa individuale, con il 73,6% delle imprese e in crescita del 4,4%, mentre il totale delle imprese individuali modenesi si ferma al 50,7%. Molto utilizzate anche le società di capitali (21,3%), mentre solamente il 4,4% delle imprese è costituito come società di persone in ulteriore calo del 1,4%, le "altre forme societarie" sono infine residuali (0,7%).

## LE IMPRESE GUIDATE DA STRANIERI

Prosegue la crescita delle attività guidate in maggioranza da stranieri, a fronte di un trend pressoché stazionario nel complesso del tessuto imprenditoriale modenese. Inoltre, le nuove iscrizioni al Registro Imprese sono per quasi un terzo rappresentate da imprese di stranieri. Stabile la manifattura, in lieve aumento il commercio mentre si registra un consistente incremento nell'edilizia.

Al 30 giugno 2024 sono 9.006 le imprese attive con titolari di origine straniera in provincia di Modena, 436 in più di quelle rilevate alla stessa data del 2023, pari ad un incremento annuo del +5,1%.

La quota sul totale imprese della provincia è del 14,3% e colloca Modena vicino alla media regionale che ammonta al 14,1%. Tra le province dell'Emilia-Romagna le concentrazioni maggiori si trovano a Reggio Emilia (17,1%) e Piacenza (15,3%); densità inferiori si trovano a Forlì-Cesena (11,5%) e Ferrara (11,2%).

Per quanto riguarda la natimortalità del secondo trimestre 2024, si registrano 327 nuove iscrizioni con un consistente incremento rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso: +17,6%. Un dato che conferma il dinamismo imprenditoriale, al pari della quota di nuove iscritte di stranieri sulle iscrizioni totali che raggiunge un sorprendente 30,9%: praticamente una nuova impresa su tre è guidata da imprenditori di nazionalità estera. Il saldo iscritte/cessate del periodo aprile-giugno è di +143 attività.

La distribuzione delle imprese di stranieri per settori di attività evidenzia la prevalenza dell'edilizia con una quota del 33,6% e un incremento annuo al 30 giugno 2024 del +10,3% pari a +283 imprese, che testimonia la forte dinamicità del settore.

Il secondo settore per concentrazione di imprese di stranieri è il commercio con una quota del 20,3% e un trend in lieve aumento: +2,0% annuo. Segue la manifattura con il 15,1% e una tendenza alla stabilità (+0,5%).

Di rilievo anche la numerosità nei servizi alle imprese con una quota del 14,0% e nella ristorazione (9,4%).

L'analisi delle forme giuridiche conferma l'evidente preponderanza delle imprese individuali (71,7% con un aumento annuo del +5,3%) e la crescita delle società di capitali (+13,6%) che raggiungono una quota pari al 22,2%.

Uno sguardo alle diverse nazionalità degli imprenditori indica una forte concentrazione: nelle prime cinque si trova la metà degli stranieri attivi. Tra i più numerosi vi sono i cinesi (1.659), seguiti dai marocchini (1.484) e dagli albanesi (1.124). Nell'ultimo anno (30 giugno 2023-2024) l'aumento più consistente si registra tra i pakistani (622, +17,2%).

In generale, le persone straniere con cariche nel Registro Imprese aumentano negli ultimi dodici mesi del +3,7% (30 giugno 2023-2024), mentre gli italiani arretrano del -0,9%.

### L'INTERSCAMBIO COMMERCIALE CON L'ESTERO

Sono in crescita del 6,4% le esportazioni modenesi nel secondo trimestre del 2024, raggiungendo l'ammontare di 4.860 milioni di euro, pari a 294 milioni in più rispetto al primo trimestre. Viene così raggiunto il secondo valore più alto dopo il massimo segnato nel quarto trimestre del 2023, pari a più di 5 miliardi. Rimane positivo anche il confronto con il secondo trimestre del 2023, in crescita del 2,0%.

Nonostante si profili un rallentamento dell'export in alcune aree geografiche ed in alcuni settori, le vendite all'estero della provincia di Modena proseguono il trend favorevole.

Risulta infatti positiva anche la tendenza dell'intero semestre: l'ammontare totale di export è pari a 9.426 milioni, cifra mai toccata nei dati semestrali precedenti, con un aumento tendenziale pari al 2,1%, che corrisponde a 191 milioni in più. L'andamento di Modena è migliore sia del dato nazionale (-1,1%), che di quello regionale, anch'esso in diminuzione (-1,4%) a causa della performance negativa di cinque province su nove.

La top ten delle province italiane per valore dell'export è stabile rispetto al trimestre precedente, con Milano al primo posto e Modena salda in ottava posizione, unica con andamento positivo insieme a Firenze, mentre tutte le altre risultano in calo.

Il confronto con lo stesso semestre dell'anno precedente mostra tre settori positivi: il biomedicale, che prosegue l'ottimo andamento dei periodi precedenti segnando un +12,2%, i mezzi di trasporto (+10,2%) e l'agroalimentare (+7,3%). Sono in diminuzione gli altri settori tipici della provincia, con il tessile abbigliamento che perde il 7,7%, le macchine e apparecchi meccanici (-3,8%) e la ceramica (-2,8%).

E' molto disomogenea la tendenza delle diverse aree geografiche, l'Unione Europea, verso cui è diretto il 45,4% delle esportazioni modenesi, procede a due velocità: il nucleo storico, formato da 14 paesi, è in calo del 2,4%, mentre crescono le vendite nei 13 paesi entrati successivamente (+4,5%). Vi sono poi risultati incoraggianti dal Medio Oriente (+9,7%), dall'Oceania (+8,5%) e dall'Asia (+4,5%), mentre appaiono in calo l'Africa Centro Sud (-11,9%), l'Africa del Nord (-7,5%), l'America Centro Sud (-10,2%) e il Canada/Groenlandia (-13,0%). Stabili le vendite verso i paesi europei non appartenenti alla UE.

Rimane pressoché invariata la classifica dei primi dieci paesi verso cui esportano le imprese modenesi: gli Stati Uniti sono stabili al primo posto e registrano un sensibile incremento (+14,7%) grazie anche al tasso di cambio favorevole da diverso tempo, buona anche la crescita del Regno Unito (+8,8%), della Cina (+7,7%) e del Belgio (+3,6%), mentre sono in calo numerosi paesi appartenenti alla UE, come la Germania (-3,4%), la Francia (-1,2%) e la Spagna (-3,7%). Molto positivo invece il trend verso la Polonia (+24,1%).

## LA DIGITALIZZAZIONE

L'uso del digitale è diventato fondamentale sia nell'economia che nella vita privata delle persone, pertanto, per le imprese non è più un mero strumento tecnologico, ma diviene fondamentale per rimuovere le barriere settoriali e geografiche ed ampliare il business. Risulta quindi essenziale diffondere la cultura digitale in tutte le imprese, ancor di più oggi, dove l'avvento dell'intelligenza artificiale potrebbe rivoluzionare il mondo economico e la vita quotidiana dei cittadini.

L'Emilia-Romagna, oltre ad essere una delle regioni italiane più industrializzate, ha acquisito ottime competenze in ambito digitale diventando la "Valley dei Big Data" grazie ad infrastrutture, competenze e potenza di calcolo molto avanzate (si pensi al calcolatore Leonardo installato a Bologna). La regione è terza, dopo Lombardia e Lazio, per spesa complessiva in ricerca e sviluppo, vantando il 13,5% della spesa nazionale.

L'indice DESI (Digital Economy and Society Index) della regione è pari a 25,54, quello della provincia di Modena è molto superiore, arrivando al 31,55, il solo comune di Modena raggiunge il punteggio più elevato (47,07), infatti il dato provinciale complessivo è influenzato dalle zone montane, in cui tale indice è spesso inferiore a 30.

Le imprese ICT sono 12.986 in Emilia-Romagna, in continua crescita dal 2020, così come l'occupazione, in particolare per i servizi di software e consulenza. Da un punto di vista geografico sono molto concentrate, infatti un'impresa su due si trova nelle province di Bologna, Modena e Reggio Emilia. In particolare, la provincia di Modena è seconda dopo Bologna con una presenza del 17% del totale, pari a 2.207 imprese.

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

Il mercato digitale in Emilia-Romagna raggiunge un valore di 6.063 milioni di euro, in crescita del 2,6% soprattutto nei servizi ICT, nei contenuti della pubblicità digitale e nel software e altre soluzioni per l'ICT. Il segmento dispositivi e sistemi ha subito una contrazione negli anni passati per problemi di fornitura delle componenti informatiche, ma nel 2024 si prevede una lieve ripresa. Le previsioni complessive sono di una crescita maggiore del 4% nel 2024 e nel 2025.

Il mercato digitale regionale è sostenuto soprattutto dalle aziende e dalla Pubblica Amministrazione (55,1% del totale) che registrano crescite superiori al 6% annuale, mentre risulta in minore espansione la fascia relativa ai consumatori (44,9%), con incrementi intorno all'1-2% annuo.

In tale mercato Bologna è il leader regionale con il 34,6% del mercato, mentre Modena si posiziona al secondo posto, con 957 milioni di euro, pari al 15,8% del totale regionale, in aumento del 2,9% nel 2023, al di sopra della media regionale. Nel biennio 2024/2025 si prevede una crescita superiore al 4% annuo, mentre nel triennio successivo le previsioni di sviluppo sono maggiori al 5%.

Nonostante la notevole innovazione digitale, l'utilizzo di tali tecnologie in Emilia-Romagna non è sufficientemente pervasivo: ad esempio non sono molte le imprese attive nel commercio elettronico, arrivando solamente al 19,8% del totale, maggiore alla media italiana (19,6%), ma molto inferiore ad alcune regioni pilota, come la Sardegna (31,5%), il Trentino-Alto Adige (30,4%) e la Valle d'Aosta (29,2%).

## LE START-UP INNOVATIVE

Sono considerate startup innovative le imprese costituite da meno di cinque anni, con fatturato inferiore a cinque milioni di euro e con determinati indicatori relativi all'innovazione tecnologica. Al 30 giugno rappresentano il 3,4% delle nuove società di capitali italiane e sono concentrate in alcuni settori particolari come i servizi alle imprese (78,2%), soprattutto nella produzione di software (42,4%). A livello geografico l'Emilia-Romagna è la quarta regione italiana per numerosità con 898 startup innovative, pari al 7,0% del totale nazionale.

La classifica delle province vede Modena al diciassettesimo posto con 141 startup al 30 giugno 2024, pari all'1,1% del totale nazionale e al 15,7% del totale regionale.

In provincia di Modena, zona con imprese manifatturiere ad elevata tecnologia, vi è una quota maggiore di startup innovative nell'industria (18,4%), rispetto al totale Italia (13,8%) e di queste il 9,9% opera nel settore metalmeccanico.

Tuttavia, la maggior parte delle startup modenesi si occupa di fornire servizi innovativi (75,9%), con la concentrazione maggiore nei comparti della produzione di software (41,1%) e nei "servizi avanzati alle imprese" (29,8%).

## L'OCCUPAZIONE E IL MERCATO DEL LAVORO

Sono in leggero aumento gli occupati in provincia di Modena nel primo trimestre del 2024, passando da 325 mila a dicembre 2023 a 326 mila nel trimestre successivo, con una crescita dello 0,3%, lo attesta l'indagine sulle Forze di Lavoro svolta da Istat.

Tuttavia, il confronto annuale appare negativo, con un calo di 6.000 occupati rispetto al primo trimestre del 2023, pari ad una diminuzione dell'1,7%. Tale dato risulta in controtendenza sia con la media dell'Emilia-Romagna (+1,2%) che con il totale Italia (+1,9%). Il tasso di occupazione, tuttavia, rimane molto positivo (70,6%), in linea con il dato regionale (70,8%) e molto al di sopra di quello nazionale (61,7%). Sono in calo i lavoratori di entrambi i sessi, tuttavia le donne accusano la diminuzione maggiore di occupazione (-2,0%), mentre gli uomini si fermano al -1,6%.

Più di un terzo degli occupati opera nell'industria manifatturiera, confermando la base industriale della provincia; tuttavia, sono gli "altri servizi" il settore che detiene la maggior parte dei lavoratori (37,8%); anche il "commercio e turismo" assorbe parecchia manodopera (18,3%), mentre a distanza seguono le costruzioni (5,3%) e l'agricoltura (1,8%).

Nell'ultima rilevazione solamente due settori appaiono ampiamente positivi per incremento dell'occupazione: l'agricoltura che cresce del 25,9% e il "commercio e turismo" (+15,2%). Si rilevano invece perdite cospicue per le costruzioni, che rinunciano a cinquemila posti di lavoro (-20,7%), mentre si riscontrano diminuzioni più lievi negli "altri servizi" (-5,5%) e nell'industria manifatturiera (-2,5%).

Specularmente alla diminuzione degli occupati, crescono invece le persone in cerca di occupazione, che arrivano a 21 mila, 7 mila in più rispetto al primo trimestre del 2023; questo fenomeno ha effetti evidenti sul tasso di disoccupazione, che dal 4,0% del primo trimestre del 2023, diviene pari al 6,0% attuale, maggiore della media regionale (4,9%), ma ancora inferiore al totale Italia (7,5%).

Pare che gran parte di questo incremento di disoccupati sia concentrato nella fascia 15/24 anni; infatti, cresce molto la disoccupazione giovanile in provincia, con il relativo tasso che passa dal 10,8% nel primo trimestre del 2023 al 19,2% attuale, superando così la media regionale (16,1%) e portando la provincia all'ultimo posto insieme a Piacenza per questo indicatore. Nonostante questa crescita repentina, il tasso di disoccupazione giovanile provinciale rimane al di sotto della media italiana (22,6%).

Infine, aumentano lievemente gli inattivi, cioè coloro che hanno rinunciato a trovare un'occupazione, mentre rimangono costanti le forze di lavoro, cioè coloro che cercano attivamente un posto di lavoro.

Tutte le variazioni tendenziali citate si riferiscono, per ogni indicatore, al confronto tra la media annuale del periodo "febbraio 2023/marzo 2024" e quella del periodo "febbraio 2022/marzo 2023".

L'ultima elaborazione di Prometeia fornisce una previsione sull'occupazione dell'intero anno 2024: ci sarà una crescita della forza lavoro (+2,1%) e ancor più degli occupati (+2,9%), con una contemporanea diminuzione dei disoccupati (-11,8%) che portano il tasso di disoccupazione al 4,6%. Il 2025 vede proseguire questo trend con una crescita della forza lavoro e degli occupati entrambi al +1,4% ed il tasso di disoccupazione che rimane costante al 4,6%.

## LE INFRASTRUTTURE

A marzo del 2024 è stato divulgato il Libro Bianco delle opere indifferibili per il sistema economico dell'Emilia-Romagna a cura della Regione Emilia-Romagna e di Unioncamere regionale. Tale pubblicazione mira a creare uno strumento di lavoro condiviso per il confronto fra istituzioni, operatori e rappresentanti economici.

Dal documento emerge che la struttura portante della rete infrastrutturale regionale si basa su:

- 11.471 chilometri di rete stradale, di cui il 6% sono autostrade e 18% strade di rilevanza nazionale
- 1.319 chilometri di rete ferroviaria nazionale e 360 chilometri di rete regionale
- 400 chilometri di idrovia
- 4 aeroporti
- 1 porto
- 2 interporti

Uno dei punti chiave del Libro Bianco sono gli indicatori di performance delle singole province, per individuare i punti di carenza dove investire maggiormente.

La Regione Emilia-Romagna si pone ai primi posti a livello nazionale per questi indicatori e all'interno di essa Modena ottiene buoni risultati.

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

Il KPI digitale, che misura la propensione dei territori verso la diffusione e l'utilizzo delle tecnologie digitali, vede l'Emilia-Romagna al secondo posto dopo il Lazio con un punteggio di 118,8, mentre Modena è in seconda posizione in regione, con un punteggio di 126,4 dopo Bologna.

Molto positivi anche i risultati per l'indicatore Green&Smart, cioè gli elementi che ricadono nella sostenibilità ambientale: essi offrono una valutazione sull'orientamento dei territori verso la transizione green e digitale. Anche per questo ambito l'Emilia-Romagna si posiziona al terzo posto (119,0): al primo posto della regione si trova Bologna (162,1) seguita da Parma e Modena (118,5).

La regione risulta meno performante per il KPI energia, che serve per valutare come sono impiegate le energie a disposizione, tenendo conto delle fonti rinnovabili. L'Emilia-Romagna, infatti, copre mediante le fonti rinnovabili solamente il 23,1% dell'energia utilizzata e ottiene un indice pari a 94,6, Modena si posiziona solamente al sesto posto con un indice pari a 88,8.

Una volta terminata la rilevazione dello stato di fatto, si è intervistato un campione di quasi mille imprese per chiedere quali fossero le opere di infrastruttura prioritarie e indifferibili. La maggior parte delle richieste verte sul raggiungimento di un unico macro-obiettivo più urgente: la fluidificazione del traffico stradale sia in direzione Nord-Sud, che in quella Est-Ovest.

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

In base a questa indagine risultano 6 le opere indifferibili, di cui due in provincia di Modena:

- realizzazione della bretella Campogalliano-Sassuolo
- realizzazione dell'autostrada regionale Cispadana
- realizzazione Alta velocità asse Adriatico
- costruzione della quarta corsia a 14 (Bologna Ravenna)
- potenziamento del nodo di Bologna
- ammodernamento della SS16 Ferrara-Ravenna.

## IL TURISMO

Ancora positivi i dati sul turismo nella provincia di Modena: arrivano a 398.771 le presenze nel primo semestre del 2024, in aumento del 4,4% rispetto allo stesso periodo del 2023; la presenza degli stranieri diviene sempre più importante, registrando un aumento del 13,9% rispetto al primo semestre 2023, contro una crescita dello 0,5% per i turisti italiani.

Questi i risultati preliminari dei dati relativi ai flussi turistici delle province dell'Emilia-Romagna divulgati dalla Regione.

L'elaborazione mostra un andamento molto positivo anche rispetto al 2019 (+11,7%); inoltre è salito di quasi un quarto l'afflusso di stranieri rispetto al periodo precedente la pandemia.

La maggior parte dei turisti pernotta negli esercizi alberghieri (82,9% del totale), in aumento dell'1,8%. Tra di essi è preponderante la permanenza negli alberghi più di lusso, superiori alle tre stelle (79,0%).



La restante clientela (17,1%) si rivolge agli esercizi extralberghieri, come affittacamere, agriturismi o bed & breakfast, con un incremento notevole rispetto al 2023 (+18,7%). I pernottamenti arrivano a 872.061 notti, in crescita del 5,5%, portando ad una permanenza media pari a 2,2 notti per persona. Negli alberghi tale valore scende a due giorni di pernottamento, che divengono 3 negli esercizi extralberghieri.

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

La distribuzione degli arrivi per zone della provincia vede sempre il comune di Modena al primo posto come numero di visitatori (41,8%), seguito a distanza da Maranello (9,2%) e da Formigine (7,1%). L'Appennino modenese registra l'8,8% di ospiti e la zona collinare l'8,5% e per finire un quarto dei visitatori si distribuisce negli altri comuni.

Nel primo semestre dell'anno vi sono andamenti molto differenti nel numero dei visitatori nelle diverse aree: il comune capoluogo è in crescita del 5,3%, ma gli incrementi più sensibili si sono registrati per gli arrivi a Mirandola (+22,2%), Maranello (+22,0%) e Sassuolo (+19,1%); sono molto positivi anche i comuni della fascia collinare (+32,5%). La mancanza di neve ha invece impattato negativamente su tutti i comuni dell'Appennino, che vedono scendere drasticamente le presenze in questo primo semestre; in particolare molto negativi risultano gli andamenti di Pievepelago (-39,5%), Fiumalbo (-25,4%), Fanano (-22,3%) e Sestola (-15,0%).

Circa due terzi dei turisti che visitano la provincia provengono dall'Italia, in particolar modo da due regioni: la Lombardia (12,3% del totale) e l'Emilia-Romagna (11,0%). Tra gli stranieri, quasi un quinto arriva dall'Unione Europea, in sensibile crescita (+16,5%); ben rappresentati anche gli stati extraeuropei (8,2%, in aumento del 10,1%), mentre una quota residuale arriva dagli stati europei esterni all'Unione (3,9%, in crescita del 10,4%).

Maranello, con il mito della Ferrari, è l'unico comune in cui più della metà di visitatori sono stranieri: la loro quota raggiunge infatti il 53,3% del totale; anche la fascia collinare è prediletta da turisti esteri (45,2%), mentre nel comune di Modena tale proporzione si ferma al 35,8%. L'alta montagna è invece ad appannaggio degli italiani: qui, infatti, la quota di stranieri non supera mai il 10% del totale.

Nella media mensile dei visitatori, maggio risulta il mese con maggiori arrivi, pari al 25% in più rispetto alla media, mentre gennaio è al di sotto del 20% degli arrivi medi. Il giorno con più affluenza in assoluto è il 25 maggio, in concomitanza con due importanti eventi: il Motor Valley Fest e il concerto degli ACDC nella vicina Reggio Emilia; segue il 17 maggio, grazie alla manifestazione Play a Modena Fiere.

## 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 decisorii.



<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>Transizione digitale ed ecologica Tecnopoli Distretti produttivi/reti d'impresa Marketing territoriale Orientamento al lavoro e formazione Scalo merci</p>	<p><b><i>MINACCE</i></b></p> <hr/> <p>Elevati costi energetici Elevata inflazione Lentezza della giustizia ordinaria Burocrazia Ripercussione economiche conflitti in corso e potenziali</p>

## Il contesto normativo

Negli anni scorsi, il Sistema Camerale è stato interessato da un processo di riforma che ha confermato il ruolo delle Camere di commercio quali enti pubblici dotati di autonomia funzionale, che svolgono, nell'ambito della circoscrizione di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà, *"funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali"*.

Il percorso di riforma, caratterizzato da diversi interventi normativi, ha previsto un'ampia riscrittura del ruolo e delle funzioni che le Camere sono chiamate a svolgere e ha introdotto importanti novità in relazione all'organizzazione, alle funzioni e al finanziamento degli Enti camerali.

Ci si riferisce in particolare ai decreti:

- [D.L. 90/2014](#), che ha previsto una riduzione progressiva del diritto annuale (-35% nel 2015, - 40% nel 2016 e - 50% dal 2017) sino al suo dimezzamento a regime.  
Con il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico 22 maggio 2017, è stato autorizzato l'incremento del 20% della misura del diritto annuale quale fonte di finanziamento di 4 specifici progetti di rilievo nazionale per il triennio 2017-2019. La misura è stata confermata anche per il triennio 2020-2022 e con [Decreto Ministero delle Imprese e del Made in Italy del 23 febbraio 2023](#) è stato autorizzato l'incremento anche per il triennio 2023-2025;
- [D. Lgs 25 novembre 2016, n. 219](#), che ha sostanzialmente riscritto la L. 580/1993, introducendo importanti novità in relazione al ruolo, all'organizzazione, alle funzioni e al finanziamento degli Enti camerali;
- [Decreto MISE 16 Febbraio 2018](#), con il quale sono state ridefinite le circoscrizioni territoriali delle Camere di commercio e conseguentemente le relative dotazioni organiche, in attuazione della razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal D.Lgs. 219/2016.

Modena, in particolare, è stata coinvolta nel predetto processo di razionalizzazione con riferimento alla propria Azienda Speciale che nel 2019 è confluita nella società di sistema Promos Italia cons. a r.l.;

- [Decreto MISE 7 marzo 2019](#), nel quale sono stati ridefiniti i servizi che il Sistema Camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'art. 2, co. 2 della L. 580/93, nonché gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali;
- [Decreto MISE 11 dicembre 2019](#), con il quale sono stati definite le indennità spettanti ai componenti del Collegio dei Revisori delle Camere di commercio, nonché i criteri per il rimborso delle spese sostenute dagli organi camerali;
- [art. 1, comma 25 bis, D.L. 228/2021](#), introdotto dalla legge di conversione n. 15/2022 che ha previsto il superamento del regime di gratuità degli incarichi negli organi camerali, diversi dal Collegio dei Revisori, stabilita dalla normativa di riordino del Sistema Camerale, rinviando ad un successivo decreto la determinazione dei criteri per il trattamento economico, nei limiti delle risorse disponibili, senza che possa essere previsto un incremento del diritto annuale;
- [Decreto MIMIT 13 marzo 2023](#), adottato di concerto con il MEF, in cui sono stati definiti i criteri ed i limiti massimi degli emolumenti spettanti ai componenti degli organi amministrativi delle Camere di commercio. Le singole Camere di commercio definiscono, con deliberazione del Consiglio, la spesa complessiva per gli emolumenti dei propri organi di amministrazione in base alla classe dimensionale economico-patrimoniale di appartenenza, così come individuate nel decreto stesso.

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

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

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

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

A seguito della citata pronuncia i Ministeri interessati hanno avviato la procedura per i rimborsi delle somme versate da ciascuna Camera di commercio con riferimento alle annualità oggetto della sopracitata sentenza. Ad oggi, il MIMIT con Decreto del 9 giugno 2023, pubblicato in G.U. il 22 agosto

2023 ha concesso il rimborso per l'annualità 2017, incassato dal nostro Ente nel mese di settembre 2023; con Decreto 11 giugno 2024, pubblicato in G.U. del 20 settembre 2024, ha concesso il rimborso con riferimento all'annualità 2018.

Sulla base degli stessi presupposti e principi che la Corte Costituzionale ha sancito, l'Ente camerale ha aderito al ricorso collettivo giurisdizionale davanti al Tribunale di Roma, congiuntamente alle altre Camere di commercio interessate, per la disapplicazione al Sistema Camerale dell'art. 1, comma 594 della L. 160/2019 con conseguente restituzione delle somme versate e lo svincolo di quelle accantonate.

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

Diversamente, nel 2024, l'Ente camerale ha provveduto ad effettuare il versamento dei risparmi, in forza della circolare RGS n. 16 del 9 aprile 2024.

#### LO SMART WORKING

Il lavoro agile, o *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 implementato il lavoro agile con una disciplina semplificata rispetto alle prescrizioni normative di cui alla L. 81/2017, quale modalità ordinaria di svolgimento delle attività, permettendo il lavoro da casa per mera necessità.

Con l'evoluzione della situazione sanitaria, il Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021 e le linee guida del 30 novembre 2021 hanno fornito indicazioni per gestire il rientro in presenza, prevedendo, in attesa della regolamentazione dell'istituto da parte della contrattazione collettiva, la necessità di autorizzare il lavoro agile e definirne la disciplina attraverso la stipula di contratti individuali.

Attualmente il lavoro agile ha trovato una propria regolamentazione nella contrattazione collettiva (CCNL funzioni locali 2019-2022- personale non dirigente). La nuova disciplina richiede accordi individuali con l'individuazione di obiettivi e risultati.

Il lavoro agile rappresenta una grande risorsa per la Pubblica Amministrazione e per sfruttarne al meglio le opportunità, risulta fondamentale garantire competenze adeguate al personale rendendolo in grado di rispondere alle innovazioni. A tal fine, con le direttive del 23 marzo 2023 e del 28 novembre 2023, il Ministro della Pubblica Istruzione ha inteso fornire indicazioni operative e organizzative per assicurare il raggiungimento di obiettivi minimi di formazione per ciascun dipendente pubblico.

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.

## LA COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI DI IMPRESA

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

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

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

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

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

In data 27 settembre 2024 è stato pubblicato in Gazzetta ufficiale il D.Lgs. 13 settembre 2024 n. 136 recante "*Disposizioni integrative e correttive al codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza di cui al decreto legislativo del 12 gennaio 2019, n. 14*" con il quale sono state apportate modifiche e integrazioni alla disciplina degli strumenti di gestione e soluzione della crisi d'impresa e anche della composizione negoziata.

## IL NUOVO CODICE DEGLI APPALTI

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

Tra le principali novità si evidenziano:

- relativamente agli appalti sottosoglia la possibilità di procedere all'affidamento diretto per lavori di importo sino a 150.000 e per beni e servizi di importo sino a 140.000;
- per quanto riguarda la programmazione, il programma relativo all'acquisizione dei beni e servizi diventa triennale in linea con il programma dei lavori pubblici, e vengono modificate le soglie per le quali è richiesto l'inserimento nei predetti programmi triennali (lavori di importo stimato pari o superiore ad € 150.000 e beni o servizi di importo stimato pari o superiore ad € 140.000,00);
- la digitalizzazione dell'intero ciclo di vita dei contratti, già a far data dal 01/01/2024, con l'eccezione degli Affidamenti diretti di importo inferiori a 5.000 euro per cui sono state previste alcune semplificazioni:
  - la deroga all'obbligo del ricorso al MEPA e ai sistemi telematici regionali (art. 1, comma 450, L. n. 296/2006) e la possibilità di utilizzo dell'interfaccia web messa a disposizione

dalla Piattaforma dei Contratti Pubblici (PCP) sino al 31/12/2024 in caso di impossibilità o difficoltà di ricorso alle PAD (Piattaforme di approvvigionamento digitale);

- la non applicabilità del principio di rotazione degli affidamenti (art. 49).

#### IL REGISTRO DEI TITOLARI EFFETTIVI

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

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

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

Successivamente sono stati adottati i decreti attuativi:

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

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

Il 17 maggio 2024 il Consiglio di Stato ha sospeso l'esecutività delle sentenze del TAR del Lazio con cui erano stati respinti i ricorsi proposti per l'annullamento del decreto MIMIT del 29 settembre 2023 e per l'effetto è stata sospesa la consultazione dei dati e delle informazioni sulla titolarità effettiva, nonché le richieste di accreditamento da parte dei soggetti obbligati e di accesso da parte dei soggetti legittimati

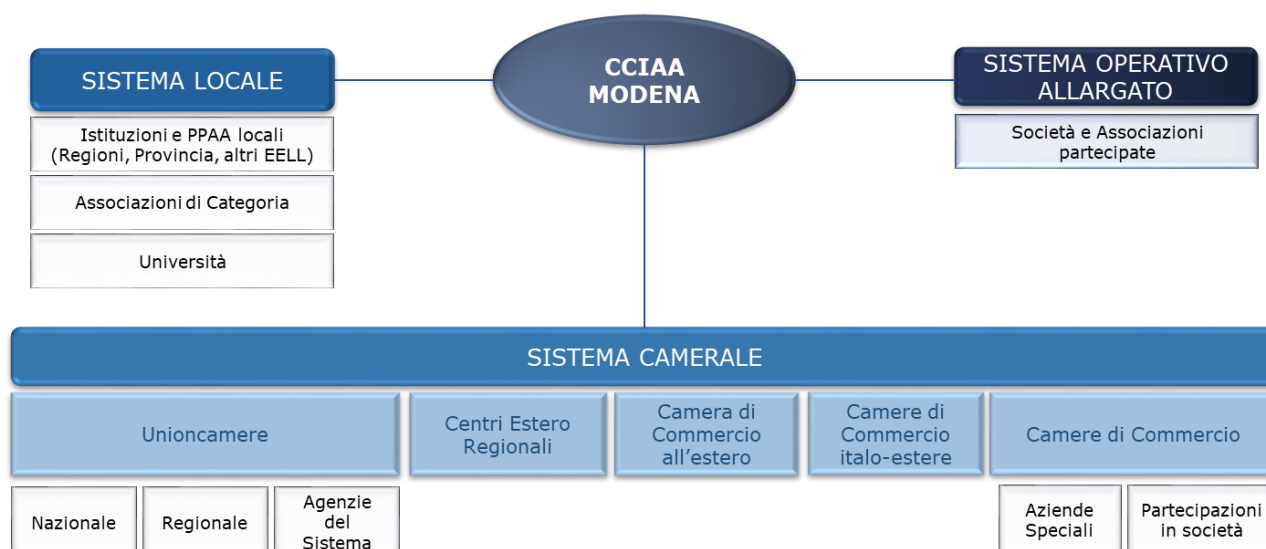
SI è in attesa di conoscere l'esito dell'udienza di merito tenutasi il 19 settembre 2024.

## Il sistema di *governance* integrata

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

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

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



## IL SISTEMA LOCALE – LA COLLABORAZIONE CON LE ISTITUZIONI

Si elencano di seguito gli accordi/convenzioni /protocolli d'intesa siglati anche nelle precedenti annualità e ancora in essere nell'anno 2025.

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

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D1	301	Accordo Carpi Fashion System	Comune di Carpi	Fondazione Cassa di Risparmio di Carpi, Comune di Carpi, Camera di commercio di Modena, Confederazione Nazionale Artigianato CNA Modena, LAPAM Confartigianato Imprese Modena e Reggio E., Confindustria Emilia Area Centro, Fondazione Democenter-SIPE, ForModena Soc. Cons. A.r.l.
D2	400	Sviluppo e consolidamento attività del Punto Impresa Digitale	CCIAA	Associazione Compagnia delle Opere - CDO Emilia
D2	400	Tecnopolo	Università di Modena e Reggio Emilia	Università, CCIAA, Regione Emilia-Romagna
D2	400	Protocollo d'intesa tra Università e Camera di commercio per progetto Tecnopolo: piano di sviluppo del Centro Interdipartimentale Grandi Strumenti	Università di Modena e Reggio Emilia	Università, CCIAA
D5	400	Protocollo di Intesa per la creazione di un "Hydrogen Valley" nel territorio di Modena	Comune di Modena	Comune MO, Gruppo HERA, Seta, Unimore, Snam, AESSE, Cap Cons. Aree Prod., ENEA, Fond.Democenter
D6	401	Accordo con il Comune di Modena per bando a favore delle attività commerciali in centro storico	Comune di Modena	Comune di Modena, CCIAA
D6	401	Sportello informativo per il Microcredito e l'autoimpiego	Ente nazionale per il Microcredito	CCIAA di Modena
D4	402	Partnership sull'orientamento (che è diventato un accordo di rete con delibera di Giunta n. 171 del 16/12/2020)	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., ART-ER, AUSL di Modena
D4	402	Accordo per la promozione dei percorsi di alternanza scuola lavoro negli istituti di istruzione secondaria di secondo grado della provincia di Modena	Provincia	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, Fondazione San Filippo Neri, Agenzia Regionale per il Lavoro - Collocamento mirato di Modena, Servizio Politiche Sociali e Servizio Istruzione del Comune di Modena



Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore meccatronica	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA e I.T.I. DA VINCI di CARPI
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore meccatronica	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA e I.I.S LEVI di VIGNOLA
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore meccatronica	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA e I.I. S. FERRARI di MARANELLO
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore moda	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA e I.P.S.S.C.A. CATTANEO-DELEDDA di MODENA
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore moda	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA e I.P.S.I.A. VALLAURI di CARPI
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore turismo e agrario	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA e I.I.S. SPALLANZANI di CASTELFRANCO E.
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore sviluppo sostenibile	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA e I.T.E.S. BAROZZI di MODENA
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore sviluppo sostenibile	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA e I.I.S. SELMI di MODENA
D4	402	Accordo di collaborazione - Progetto certificazione delle competenze in PCTO - Settore sviluppo sostenibile	UNIONCAMERE ITALIANA	CCIAA e I.P.S.I.A. CORNI di MODENA
D3	601	Tavolo di promozione della città	Comune di Modena	CCIAA di Modena, Fondazione MEF, Museo Enzo Ferrari, Fondazione Luciano Pavarotti, Modenamoremio, Consorzio Festival della Filosofia, Modenatur, Unimore, Confindustria Modena, Confimi Emilia, 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	CCIAA, Comune di MO e BO, CONFESERCENTI, CONFCOMMERCIO, LAPAM, CNA, CONFINDUSTRIA, ALLENZA COOP.VE, GAL Appennino bolognese, GAL Antico Frignano



Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
D3	601	Turismo (Piano promozionale di APT Servizi)	UCER	CCIAA, Regione Emilia-Romagna e APT Servizi srl
D3	601	Consulta del Turismo	Provincia	47 Comuni, Associazioni di categoria, Modenatur, APT, Fondazione CRMO, Valli del Cimone
D3	601	Fondazione casa Enzo Ferrari - Museo	Fondazione casa Enzo Ferrari - Museo	Fondazione casa Enzo Ferrari - Museo, CCIAA MO
D3	601	Convenzione Fondazione Agroalimentare Modenese (FAMO) per la promozione dell'agroalimentare modenese in collaborazione con i Consorzi di Tutela	FAMO	FAMO - CCIAA di Modena
D3	601	Convenzione Piacere Modena per la promozione dell'agroalimentare modenese in collaborazione con i Consorzi di Tutela	Piacere Modena	Piacere Modena, CCIAA Modena, Consorzi di Tutela
D6	701	Progetto triennale per azioni di sensibilizzazione alla cultura della legalità attraverso la valorizzazione del Made in Italy agroalimentare provincia Modena	Fondazione Osservatorio agromafie	Coldiretti, Osservatorio agromafie e 114 sostenitori
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	Convenzione tra la Camera di commercio, Comune di Modena e l'Associazione "Avviso Pubblico, Enti Locali e Regioni per la formazione civile contro le mafie"	Comune di Modena	CCIAA Verona, Comuni e Associazioni. La convenzione prevede, tra le attività, la costituzione presso la Camera di commercio della "Consulta per la legalità", organo di natura consultiva e propositiva per la diffusione della cultura della legalità e cittadinanza responsabile
C2	701	Contrasto abusivismo mediatori		Associazioni di categoria, autorità di PS
C2	701	Sportello SOS TURISTA	Federconsumatori	Federconsumatori, CCIAA MO
C2	701	Osservatorio Provinciale Appalti		CCIAA, AESS Modena, provincia, Comune
C2	701	Fondo Sicurezza	CCIAA	Comune di Modena, 31 Comuni della provincia

Mappa	Obiettivo	Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
C2	701	Prevenzio.net	CCIAA, AUSL	Associazioni di categoria
C2	701	PIP Punto d'Informazione Brevettuale	MISE	CCIAA di Modena
C1	801	Convenzione per la gestione dell'Albo imprese artigiane ai sensi della L.R. 5/01	Regione Emilia-Romagna	UCER, Regione Emilia-Romagna
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 19 società. Il valore contabile iscritto nell'ultimo bilancio approvato alla voce "Partecipazioni e Quote" è pari a € 2.231.710,82 (cfr. l'intero [portafoglio](#) delle partecipazioni detenute, corredato dei valori contabili al 31.12.2023 e dell'indicazione degli obiettivi strategici a cui concorrono).

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

Con delibera di Giunta n. 172 del 12/12/2023 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 2022 e la razionalizzazione di Unioncamere Emilia-Romagna Servizi srl, mediante la messa in liquidazione della società.

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

Nel corso del 2024, a seguito dei contatti intercorsi con Bologna Fiere, è iniziata all'interno degli organi camerali una valutazione circa l'opportunità dell'ingresso della Camera di commercio nella società; nella riunione di Consiglio del 30/07/2024 (delibera n. 12) è stato proposto un impegno dell'Ente camerale fino a 5 milioni di euro, previa valutazione del Collegio dei revisori e degli uffici preposti e mediante adozione di specifica deliberazione.

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

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

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

## IL SISTEMA CAMERALE

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

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

La Camera di commercio di Modena, quindi, realizza le proprie attività nell'ambito di un sistema che favorisce la condivisione del *know-how* e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del *network*, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

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

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

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

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

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

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

Si elencano di seguito i progetti e gli accordi di sistema attivati nell'ambito del Sistema Camerale a cui la Camera di commercio ha già aderito, o intende aderire, per l'anno 2025.

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

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

Mappa	Obiettivo	Accordi di sistema già sottoscritti	Ente promotore
D4	402	Progetto Excelsior	UNIONCAMERE ITALIANA

## IL QUADRO DI RIFERIMENTO INTERNO

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

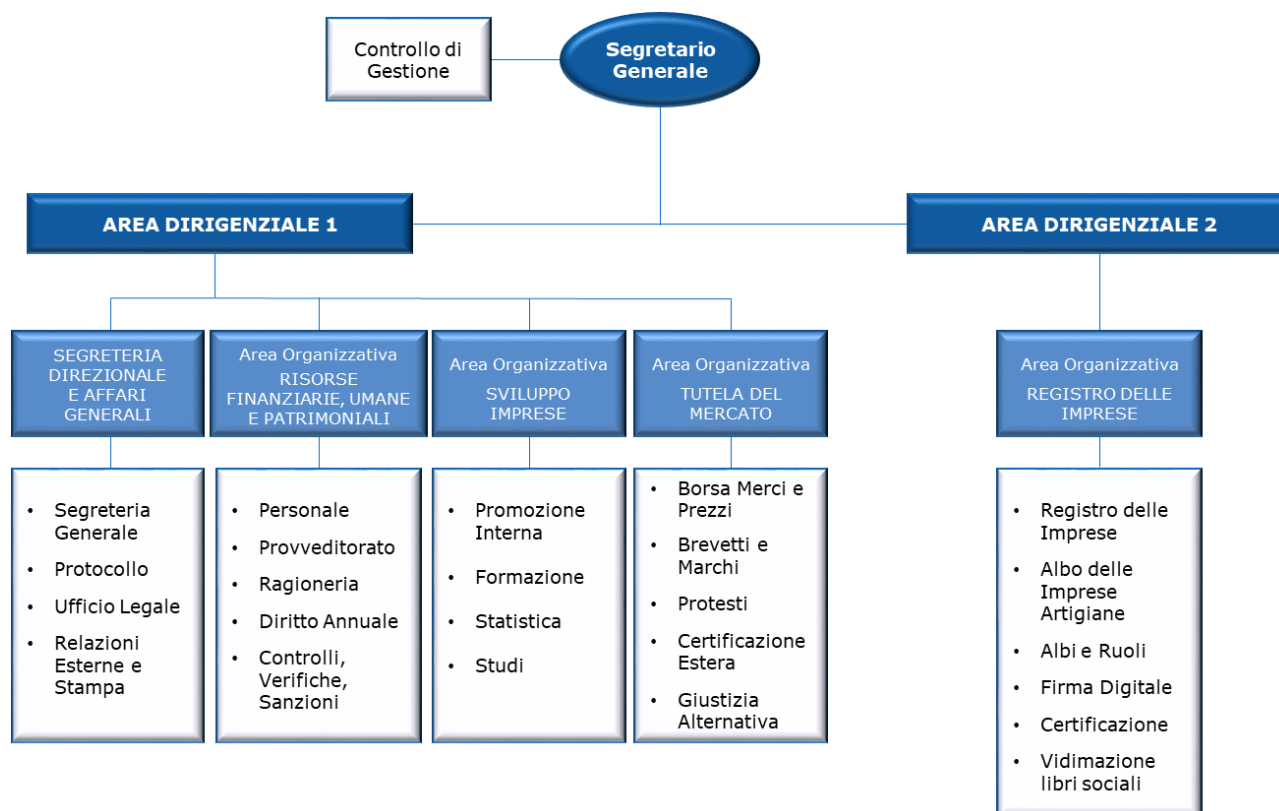
A partire dalla Legge di riforma, anche sulla scorta delle modifiche introdotte dal D. Lgs. n. 23/2010, le Camere di commercio hanno assunto nuovi importanti compiti e si trovano oggi a svolgere attività multifunzionali e diversificate, che richiedono competenze e conoscenze specifiche.

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 incarico di Elevata Qualificazione, ad eccezione dell'Area Segreteria Direzionale e Affari Generali, che è alle dirette dipendenze del Dirigente responsabile.

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



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

Segretario Generale: Avv Stefano Bellei

*Funzioni in staff al Segretario Generale*

Controllo di gestione

**AREA DIRIGENZIALE N.1**

Dirigente Avv. Massimiliano Mazzini – Vicesegretario Generale Vicario

*Segreteria Direzionale e Affari generali*

Segreteria Generale

Protocollo

Ufficio Legale

Relazioni esterne e Stampa

*Risorse finanziarie, umane e patrimoniali*

Personale

Provveditorato

Ragioneria

Controlli, Verifiche, Sanzioni e Diritto Annuale

*Sviluppo delle Imprese*

Promozione Interna

Formazione

Statistica

Studi

*Tutela del mercato*

Borsa Merci

Brevetti

Certificazione Estera

Protesti

Giustizia Alternativa

**AREA DIRIGENZIALE N.2**

Dirigente: Avv. Stefano Bellei – Segretario Generale – Conservatore

*Registro Imprese*

Registro delle Imprese

Albi e Ruoli

Albo Artigiani

Firma digitale (in service)

Vidimazione Libri Sociali (in service)

Certificazione (in service)

## Dotazione organica

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

Lo stesso decreto ministeriale disponeva il divieto di assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi a qualsiasi titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale fino all'adozione degli atti di programmazione dei fabbisogni ex art. 6 del D. Lgs. 165/2001, tenuto conto del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento individuati dal Ministero, nonché delle eventuali procedure di mobilità di cui ai commi 6 e 7 dell'art. 7.

Categoria	Pianta organica (Delibera n.158 del 31.10.02)	Pianta organica (Decreto MISE 08.07.17)	Personale in servizio al 31.12.18	Personale in servizio al 31.12.19	Personale in servizio al 31.12.20	Personale in servizio al 31.12.21	Personale in servizio al 31.12.22	Personale in servizio al 31.12.23	Personale in servizio al 30.09.24
Segretario Generale	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirigenti	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Funzionari ed Elevata qualificazione ex Cat. D	34	27	18	17	17	15	14	18	18
Istruttori Ex Cat. C	63	33	34	34	32	34	37	38	40
Operatori esperti Ex Cat. B	4	2	2	2	2	2	2	2	1
Operatori ex Cat. A	4	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Totale</b>	<b>108</b>	<b>65</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>61</b>	<b>62</b>

Al 30.09.2024 i dipendenti (non dirigenti) a tempo indeterminato sono 60, 3 dei quali con rapporto di lavoro a tempo parziale. I posti vacanti al 30.09.2024 sono quindi 3 (-4,62% rispetto alla dotazione come rideterminata). Entro la fine del 2025 è previsto lo scorrimento della graduatoria di merito del Concorso Pubblico per l'assunzione di n. 4 addetti dell'Area Funzionari ed Elevata Qualificazione con l'assunzione di una unità. Si prevede la contestuale cessazione di una dipendente inquadrata nell'Area Istruttori in quanto la prima persona idonea in graduatoria fa già parte dell'organico dell'Ente.

Anche per l'anno 2025 permane l'esternalizzazione di alcuni servizi o attività, mediante convenzioni con società del Sistema Camerale; questo consente di delegare la parte operativa di taluni servizi riservando al personale camerale un compito esclusivamente gestionale.



## Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

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

### Hardware

Attualmente la CCIAA si avvale di una dotazione di 110 personal computer (compresi 7 pc assegnati in comodato d'uso ai dipendenti di Promos Italia e 15 pc portatili, quelli assegnati alle reception e alle sale camerali) collegati in rete LAN cablata.

### Server

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

### Linee Dati

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

### Wi-Fi

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

### Software

La Camera di commercio utilizza attualmente un'infrastruttura virtuale V.D.I. provvedendo alla virtualizzazione di 70 stazioni di lavoro, con l'obiettivo di rendere sempre più flessibile e dinamico il lavoro.

### Sicurezza informatica

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

## La sede legale e gli ulteriori immobili

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

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

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

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

## La salute finanziaria

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

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

Per valutare adeguatamente non solo le risorse disponibili per la realizzazione degli interventi programmatici nell'esercizio 2025, 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 2018</b>	<b>ANNO 2019</b>	<b>ANNO 2020</b>	<b>ANNO 2021</b>	<b>ANNO 2022</b>	<b>ANNO 2023</b>
<b>GESTIONE CORRENTE</b>						
<i>A) Proventi correnti</i>	15.112	15.686	14.461	17.126	15.422	16.845
<i>B) Oneri correnti</i>	(14.576)	(15.204)	(18.539)	(16.813)	(15.517)	(15.289)
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)</b>	<b>536</b>	<b>482</b>	<b>(4.077)</b>	<b>313</b>	<b>(95)</b>	<b>1.556</b>
<i>Proventi finanziari</i>	132	339	382	73	73	45
<i>Oneri finanziari</i>	0	0	0	0	0	0
<b>C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>132</b>	<b>339</b>	<b>382</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>45</b>
<i>Proventi straordinari</i>	925	1.558	750	1.282	714	1.012
<i>Oneri straordinari</i>	(275)	(63)	(137)	(88)	(158)	(171)
<b>D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>650</b>	<b>1.495</b>	<b>613</b>	<b>1.194</b>	<b>556</b>	<b>840</b>
<i>Rivalutazione attivo patrimoniale</i>	0	0	79	0	0	11
<i>Svalutazione attivo patrimoniale</i>	(180)	(287)	(227)	(242)	0	0
<b>E) DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA</b>	<b>(180)</b>	<b>(287)</b>	<b>(148)</b>	<b>(242)</b>	<b>0</b>	<b>11</b>
<b>AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B +/-C +/-D)</b>	<b>1.138</b>	<b>2.029</b>	<b>(3.231)</b>	<b>1.338</b>	<b>534</b>	<b>2.453</b>

<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>	<b>ANNO 2018</b>	<b>ANNO 2019</b>	<b>ANNO 2020</b>	<b>ANNO 2021</b>	<b>ANNO 2022</b>	<b>ANNO 2023</b>
Immobilizzazioni immateriali	35.408	61.967	19.936	21.334	19.915	1.057
Immobilizzazioni materiali	110.885	56.345	72.857	4.227.419	200.431	179.615
Immobilizzazioni finanziarie (al netto di prestiti e anticipazioni)	17.500	82.500	0	0	0	5.975
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>	<b>163.793</b>	<b>200.812</b>	<b>92.793</b>	<b>4.248.753</b>	<b>220.346</b>	<b>186.647</b>

In linea indicativa, salvo ulteriori valutazioni strategiche o disposizioni normative, le disponibilità economiche per l'esercizio 2025 risultano essere quelle riportate nella seguente tabella, da interpretarsi come quadro di compatibilità economico-patrimoniale, elaborato sulla base delle attuali disposizioni in materia di finanziamento degli enti camerali e di contenimento della spesa pubblica.

<b>VOCI DI ONERI/PROVENTI</b>	<b>ANNO 2025</b>
<b>GESTIONE CORRENTE</b>	
A) Proventi correnti	14.970.000
B) Oneri correnti	(15.320.000)
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)</b>	<b>(350.000)</b>
Proventi finanziari	50.000
Oneri finanziari	(0)
<b>C) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>50.000</b>
Proventi straordinari	350.000
Oneri straordinari	(50.000)
<b>D) RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>300.000</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 2025 si prevede di effettuare i seguenti investimenti, in parte esito del non completamento nel 2024 del Piano degli investimenti già approvato:

<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>	<b>2025</b>	
<b>IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>		
– Software	– 4.900	
– Diritti d'autore	– 2.700	
– Marchi	– 1.300	
– Costi per progetti pluriennali	– 11.100	<b>20.000</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>		
– Immobili	– 645.000	
– Impianti e impianti speciali di comunicazione	– 355.000	
– Macchine e attrezzatura varia	– 547.700	
– Macchine d'ufficio elettroniche e calcolatori	– 26.000	
– Arredi	– 120.000	
– Biblioteca	– 1.300	<b>1.695.000</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	– 5.010.000	<b>5.010.000</b>
<b>TOTALE INVESTIMENTI</b>		<b>6.725.000</b>

## Analisi strutturali di bilancio

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

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

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

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ATTIVITA'</b>					
<b>a) Attivo fisso o immobilizzazioni</b>					
- <u>Immobilizzazioni immateriali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	1.660.601	1.581.007	1.519.778	1.457.549	1.378.911
- <u>Immobilizzazioni materiali</u> (valore storico – f.do ammort.to)	9.141.424	8.595.316	12.142.006	11.582.147	11.000.306
- <u>Immobilizzazioni finanziarie</u> (valore storico)	12.320.416	12.090.394	2.755.260	2.733.011	2.686.795
- <u>Crediti di funzionamento a lungo</u> (al netto f.do svalutazione crediti)	869.752	1.638.449	1.711.621	1.305.233	739.254
<b>Totale Attivo fisso o Immobilizzazioni</b>	<b>23.992.194</b>	<b>23.905.166</b>	<b>18.128.665</b>	<b>17.077.939</b>	<b>15.805.266</b>
<b>b) Attivo circolante o attività correnti:</b>					
- <u>Magazzino</u>	97.743	60.008	109.099	121.502	118.254
- <u>Crediti a breve</u>	2.530.234	1.606.831	1.679.285	1.735.052	2.571.371
- <u>Disponibilità liquide</u>	32.142.164	33.102.954	37.428.254	39.441.713	41.748.595
- <u>Ratei e risconti attivi</u>	10.564	41.520	26.661	26.066	27.145
<b>Totale Attivo circolante o attività correnti</b>	<b>34.780.885</b>	<b>34.811.312</b>	<b>39.243.298</b>	<b>41.324.333</b>	<b>44.465.365</b>
<b>PASSIVITA'</b>					
<b>a) Mezzi propri:</b>					
- <u>Patrimonio netto</u>	49.259.914	45.964.720	47.298.368	47.810.479	50.200.356
<b>Totale Mezzi propri</b>	<b>49.259.914</b>	<b>45.964.720</b>	<b>47.298.368</b>	<b>47.810.479</b>	<b>50.200.356</b>
<b>b) Passività consolidate:</b>					
- <u>Debiti di funzionamento a medio-lungo termine</u>	806.202	406.725	697.670	755.651	933.454
- <u>IFS e TFR (quota a lungo)</u>	3.311.277	3.367.701	3.308.175	3.495.117	3.569.299
<b>Totale Passività consolidate</b>	<b>4.117.479</b>	<b>3.774.425</b>	<b>4.005.875</b>	<b>4.250.768</b>	<b>4.502.753</b>
<b>c) Passività correnti:</b>					
- <u>Debiti (a breve)</u>	4.950.005	4.538.096	4.039.441	4.598.151	3.039.020
- <u>Fondi rischi e oneri</u>	438.162	4.335.014	1.782.569	1.734.909	2.460.392
- <u>Ratei e risconti passivi</u>	7.521	104.222	245.711	7.965	68.111
- <u>TFR e IFS (quota a breve)</u>	-	-	-	-	-
<b>Totale Passività correnti</b>	<b>5.395.687</b>	<b>8.977.332</b>	<b>6.067.721</b>	<b>6.341.026</b>	<b>5.567.522</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. È bene ricordare che il valore informativo di ciascun indicatore non risiede esclusivamente nel suo valore numerico, ma anche nella sua dinamica temporale e nella sintesi informativa che si ottiene.

### MARGINE DI STRUTTURA

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

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

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:

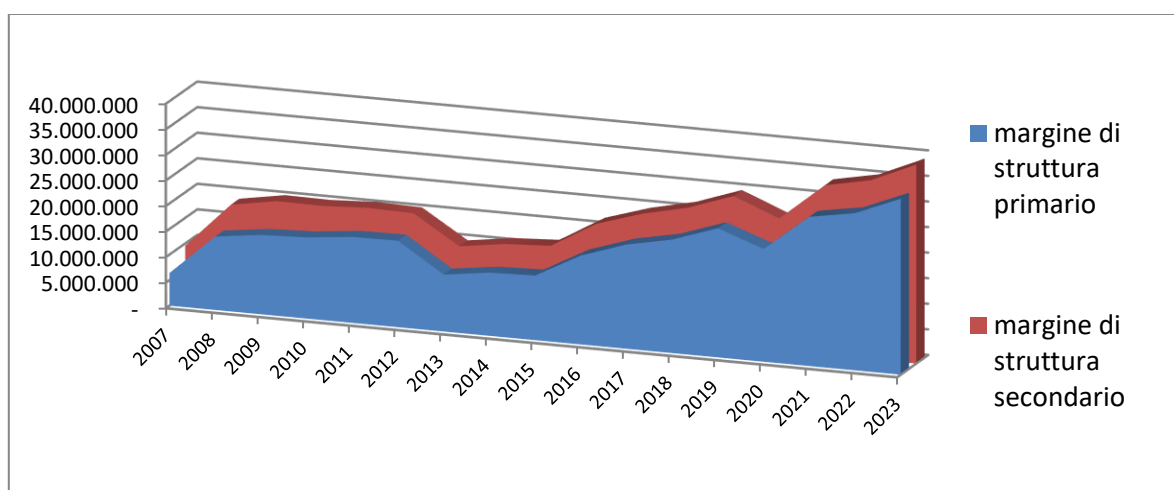
*Se il margine è > 0, l'attivo fisso è interamente finanziato dal capitale permanente (premessa per un ulteriore sviluppo degli investimenti).*

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

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Patrimonio netto	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368	47.810.479	50.200.356
Attivo fisso	24.982.007	23.992.194	23.905.166	18.128.665	17.077.939	15.805.266
<b>MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO</b>	<b>22.195.514</b>	<b>25.267.720</b>	<b>22.059.554</b>	<b>29.169.703</b>	<b>30.732.540</b>	<b>34.395.090</b>

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Patrimonio netto	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368	47.810.479	50.200.356
Passività consolidate	4.057.647	4.117.479	3.774.425	4.005.875	4.250.768	4.502.753
<b>MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO</b>	<b>26.253.162</b>	<b>29.385.199</b>	<b>25.833.980</b>	<b>33.175.577</b>	<b>34.983.308</b>	<b>38.897.843</b>

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



Il divario tra i due margini è rappresentato dalle passività consolidate. La dinamica e la composizione di queste ultime evidenziano una sostanziale stabilità (con l'unica eccezione rappresentata dall'anno 2013, effetto del ricalcolo dell'I.F.S. a seguito dell'assunzione in ruolo di un nuovo dirigente, già dipendente della Camera di commercio di Modena), da attribuirsi quasi nella sua interezza alla consistenza del Fondo Trattamento e Indennità di fine rapporto, il quale bene evidenzia le dinamiche legate alle assunzioni e ai pensionamenti del personale dipendente: da un lato aumenta più o meno sensibilmente per l'accantonamento a favore dei dipendenti ancora in ruolo e dei nuovi assunti, dall'altro decresce per la diminuzione del personale dipendente, cui viene liquidato.

In prospettiva, pur rappresentando al momento una situazione più che ottimale, il margine secondario (detto anche margine di struttura globale, in quanto permette di esaminare le modalità di finanziamento dell'attivo immobilizzato) potrebbe essere destinato persino ad aumentare a causa delle nuove assunzioni, non sempre compensate dai pensionamenti previsti.

## 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*

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Patrimonio netto	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368	47.810.479	50.200.356
Attivo fisso	24.982.007	23.992.194	23.905.166	18.128.665	17.077.939	15.805.266
<b>INDICE DI GARANZIA</b>	<b>1,89</b>	<b>2,05</b>	<b>1,92</b>	<b>2,61</b>	<b>2,80</b>	<b>3,18</b>

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

Chiave di lettura:

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

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Patrimonio netto	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368	47.810.479	50.200.356
Passività consolidate	4.057.647	4.117.479	3.774.425	4.005.875	4.250.768	4.502.753
Attivo fisso	24.982.007	23.992.194	23.905.166	18.128.665	17.077.939	15.805.266
<b>INDICE COPERTURA IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>2,05</b>	<b>2,22</b>	<b>2,08</b>	<b>2,83</b>	<b>3,05</b>	<b>3,46</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)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Patrimonio netto	47.177.521	49.259.914	45.964.720	47.298.368	47.810.479	50.200.356
Attivo fisso	24.982.007	23.992.194	23.905.166	18.128.665	17.077.939	15.805.266
Attivo circolante	32.873.867	34.780.885	34.811.312	39.243.298	41.324.333	44.465.365
<b>INDICE DI CAPITALIZZAZIONE</b>	<b>81,5%</b>	<b>83,8%</b>	<b>78,3%</b>	<b>82,4%</b>	<b>81,9%</b>	<b>83,3%</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:

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

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Passività consolidate	4.057.647	4.117.479	3.774.425	4.005.875	4.250.768	4.502.753
Passività correnti	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721	6.341.026	5.567.522
<b>"Mezzi di terzi"</b>	<b>10.678.353</b>	<b>9.513.166</b>	<b>12.751.758</b>	<b>10.073.596</b>	<b>10.591.794</b>	<b>10.070.275</b>
Attivo fisso	24.982.007	23.992.194	23.905.166	18.128.665	17.077.939	15.805.266
Attivo circolante	32.873.867	34.780.885	34.811.312	39.243.298	41.324.333	44.465.365
<b>Capitale investito</b>	<b>57.855.874</b>	<b>58.773.079</b>	<b>58.716.478</b>	<b>57.371.963</b>	<b>58.402.272</b>	<b>60.270.631</b>
<b>INDEBITAMENTO</b>	<b>18,5%</b>	<b>16,2%</b>	<b>21,7%</b>	<b>17,6%</b>	<b>18,1%</b>	<b>16,7%</b>

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



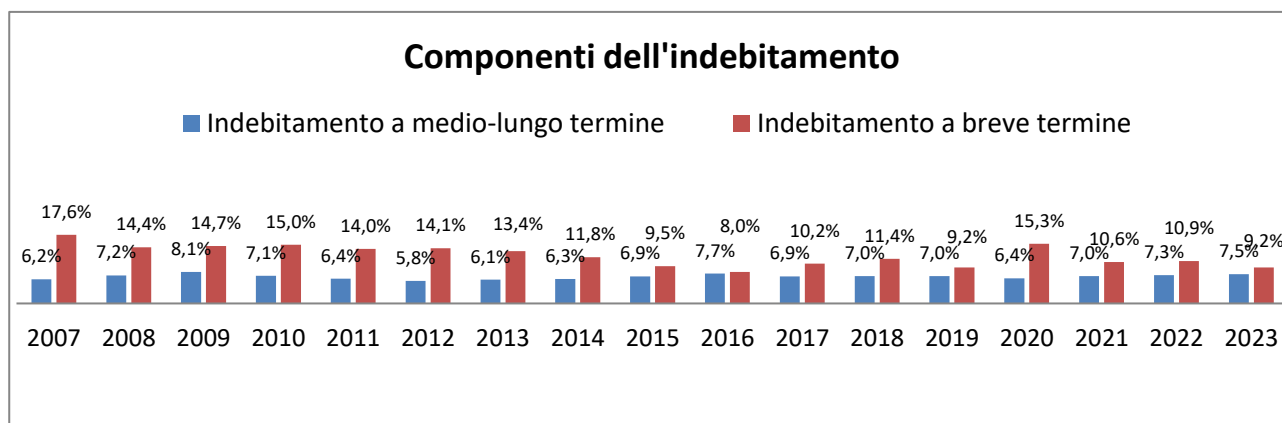
Indebitamento medio-lungo = Passività consolidate/Capitale investito

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Passività consolidate	4.057.647	4.117.479	3.774.425	4.005.875	4.250.768	4.502.753
Capitale investito	57.855.874	58.773.079	58.716.478	57.371.963	58.402.272	60.270.631
<b>INDEBITAMENTO MEDIO-LUNGO</b>	<b>7,0%</b>	<b>7,0%</b>	<b>6,4%</b>	<b>7,0%</b>	<b>7,3%</b>	<b>7,5%</b>

Indebitamento breve = Passività correnti/Capitale investito

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Passività correnti	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721	6.341.026	5.567.522
Capitale investito	57.855.874	58.773.079	58.716.478	57.371.963	58.402.272	60.270.631
<b>INDEBITAMENTO BREVE</b>	<b>11,4%</b>	<b>9,2%</b>	<b>15,3%</b>	<b>10,6%</b>	<b>10,9%</b>	<b>9,2%</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 è stato immediatamente riassorbito già nel 2021 ed ulteriormente consolidate negli anni successivi, come evidenzia l'indice a breve.



## Analisi di liquidità

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

## CAPITALE CIRCOLANTE NETTO

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

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

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Attivo circolante	32.873.867	34.780.885	34.811.312	39.243.298	41.324.333	44.465.365
Passività correnti	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721	6.341.026	5.567.522
<b>CAPITALE CIRCOLANTE NETTO</b>	<b>26.253.161</b>	<b>29.385.199</b>	<b>25.833.980</b>	<b>33.175.577</b>	<b>34.983.308</b>	<b>38.897.843</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*

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Attivo circolante	32.873.867	34.780.885	34.811.312	39.243.298	41.324.333	44.465.365
Passività correnti	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721	6.341.026	5.567.522
<b>INDICE DI DISPONIBILITA'</b>	<b>4,97</b>	<b>6,45</b>	<b>3,88</b>	<b>6,47</b>	<b>6,52</b>	<b>7,99</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). È dato da:

Margine di tesoreria =

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

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidità immediate	31.017.165	32.142.345	33.102.954	37.428.254	39.441.713	41.748.595
Liquidità differite	1.776.645	2.530.234	1.606.831	1.679.285	1.735.052	2.571.371
Passività correnti	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721	6.341.026	5.567.522
<b>MARGINE DI TESORERIA</b>	<b>26.173.105</b>	<b>29.276.892</b>	<b>25.732.452</b>	<b>33.039.818</b>	<b>34.835.740</b>	<b>38.752.443</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. È rimasto comunque positivo anche nel corso del 2020 ed ha raggiunto livelli mai prima realizzati negli anni successivi, anche in ragione dell'incremento della liquidità correlata alla liquidazione della società Promo.

## INDICE DI LIQUIDITA'

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

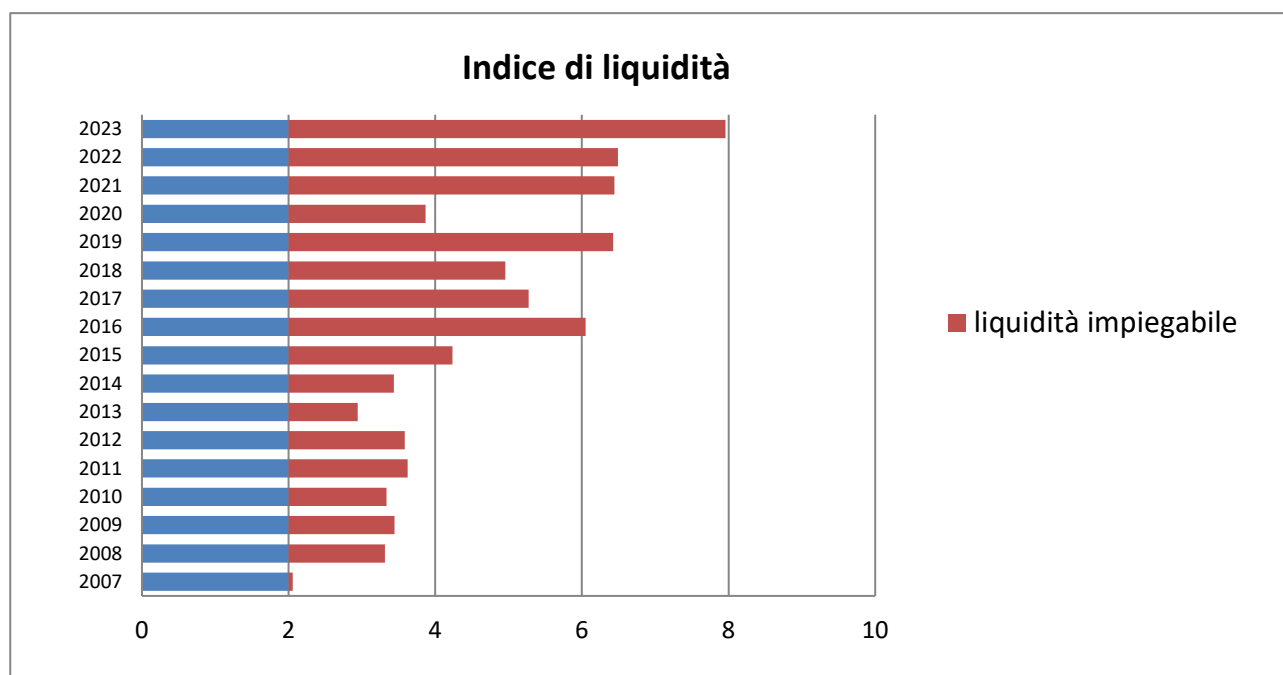
Indice di liquidità = (liquidità immediata + liquidità differita)/Passività correnti

### Chiave di lettura:

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

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidità immediate	31.017.165	32.142.345	33.102.954	37.428.254	39.441.713	41.748.595
Liquidità differite	1.776.645	2.530.234	1.606.831	1.679.285	1.735.052	2.571.371
Passività correnti	6.620.705	5.395.687	8.977.332	6.067.721	6.341.026	5.567.522
<b>INDICE DI LIQUIDITA'</b>	<b>4,95</b>	<b>6,43</b>	<b>3,87</b>	<b>6,45</b>	<b>6,49</b>	<b>7,96</b>

L'indice di liquidità rilevato è in grado di garantire la copertura di un buon programma di investimenti con l'utilizzo di sola liquidità corrente, anche se è opportuno continuare a considerarlo nella necessaria più ampia prospettiva delle emergenze 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.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Disponibilità liquide al 01.01	27.910.089	31.017.165	32.142.345	33.102.954	37.428.254	39.441.713
Disponibilità liquide al 31.01	31.017.165	32.142.345	33.102.954	37.428.254	39.441.713	41.748.595
<b>CASH FLOW</b>	<b>3.107.076</b>	<b>1.125.180</b>	<b>960.609</b>	<b>4.325.300</b>	<b>2.013.459</b>	<b>2.306.882</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 2023, pur confermando una dinamica molto positiva, è ancora significativamente determinato dalla liquidazione della società controllata Promo Scarl.

Dalle sopraindicate analisi, si può evincere quanto segue:

- le disponibilità liquide sono in grado di assolvere più che agevolmente agli impegni a breve termine: al 31.12.2023 l'attivo corrente è pari a 7,99 volte il passivo corrente;
- il margine di tesoreria (attivo corrente – passivo corrente) conseguito a fine 2023 si attesta a quasi 39 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 gli esercizi 2024 e 2025;
- 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* 2025-2027, rappresentando inoltre il secondo anno di attuazione del Programma pluriennale 2024-2028.

L'attività di analisi e valutazione degli obiettivi strategici individuati con i precedenti documenti di pianificazione (Piano della *performance* 2011 e successivi con valenza triennale) costituisce una prima base di informazione di cui si è potuto disporre in fase di pianificazione pluriennale per assicurare continuità, aumentare l'efficacia dell'azione politica e valorizzare i punti di forza già raggiunti.

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

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

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



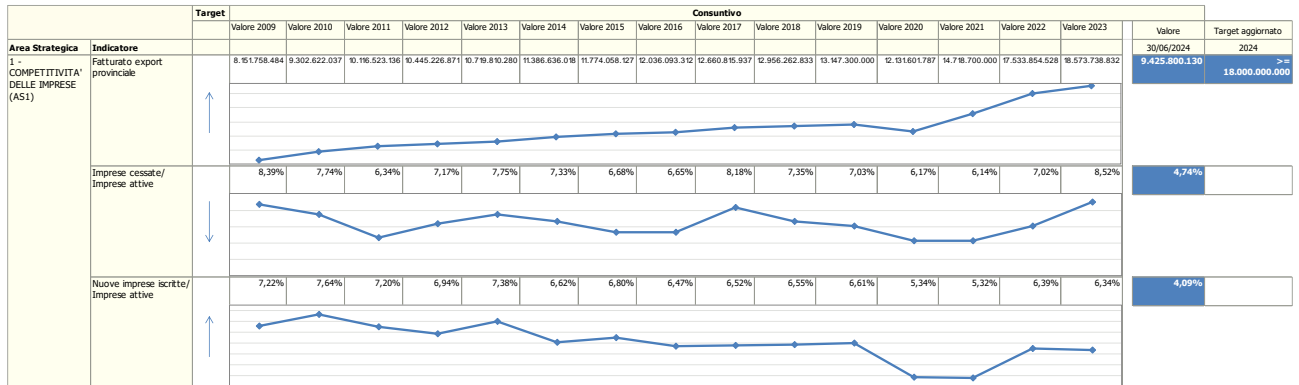
Gli obiettivi strategici sono sviluppati ed aggregati in 3 macro Aree Strategiche, per meglio dare conto, anche a livello di Sistema Camerale, dei risultati aggregati delle politiche camerali e per gestire più adeguatamente il concatenarsi dei diversi programmi pluriennali.

### Indicatori Aree Strategiche

Sono di seguito valorizzati a far data dal 2009 al 2023 (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.

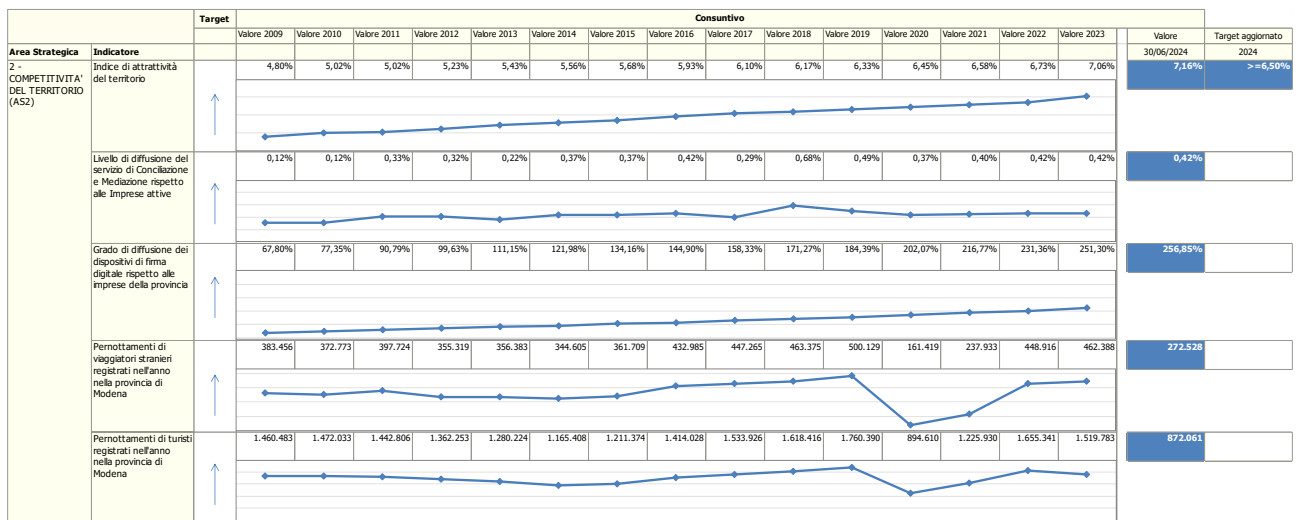
## COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

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



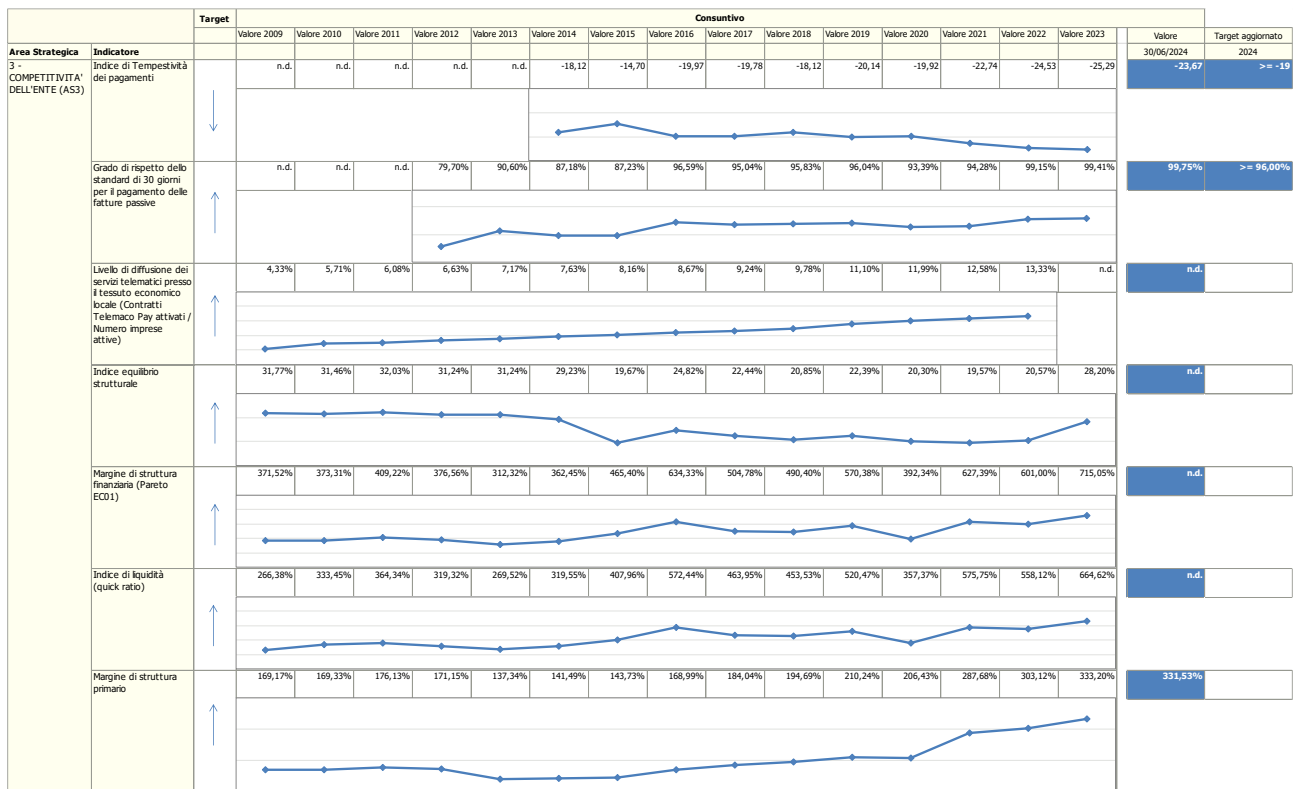
## COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

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.



### Indicatori Obiettivi Strategici

Sono di seguito valorizzati a far data dal 2009 al 2023 (valori al 31 dicembre) gli indicatori selezionati negli ultimi Piani della performance per misurare il grado di attuazione degli Obiettivi Strategici individuati. Nella lettura dei seguenti trend vanno tenuti presenti gli effetti del sisma che ha colpito la provincia nel 2012 e quelli della pandemia da COVID-19 (2020-2021).

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

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

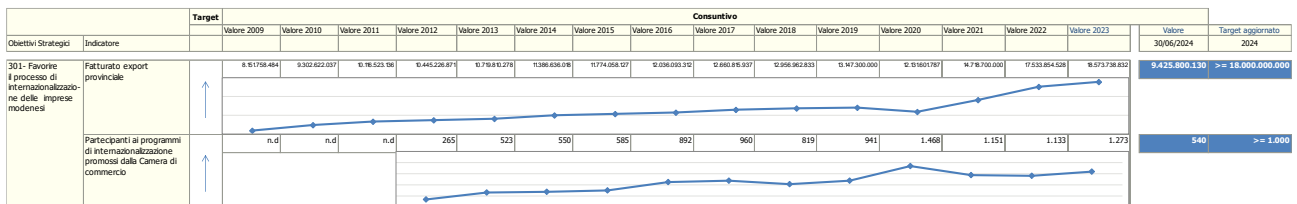




## COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

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

### 301 - Internazionalizzazione



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

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

La Camera dovrà pertanto sostenere le imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, per favorire il loro processo di internazionalizzazione.

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

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

## 400 – Transizione digitale ed ecologica

Obiettivi Strategici	Indicatore	Consuntivo														Valore 30/06/2024	Target aggiornato 2024	
		Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021	Valore 2022			Valore 2023
400- Favorire la digitalizzazione delle imprese modenesi e la diffusione della cultura della sostenibilità ambientale, del risparmio energetico e dell'innovazione sostenibile	Partecipanti ai programmi di sostegno alla digitalizzazione d'impresa e al trasferimento tecnologico promossi dalla Camera di commercio nell'anno	n.d.	n.d.	n.d.	496	475	638	515	582	671	944	1.218	1.225	1.439	869	1.102	294	>= 900
	Grado di coinvolgimento delle imprese sottoposte ad attività di assessment (self e guidato) della maturità digitale	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-	1,42	1,44	1,11	4,34	2,94	2,57	1,75	>= 2
	Partecipanti alle iniziative promosse dalla Camera di commercio nell'anno in materia di ambiente e sviluppo sostenibile	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	288	518	387	228	248	1.197	1.646	3.346	2.568	2.779	2.029	111	2.300

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

Interlocutore privilegiato in questa logica è la fondazione Democenter.

Quest'ultima deve diventare sempre più punto di riferimento per le aziende modenesi, in stretta collaborazione con l'Università di Modena e Reggio Emilia.

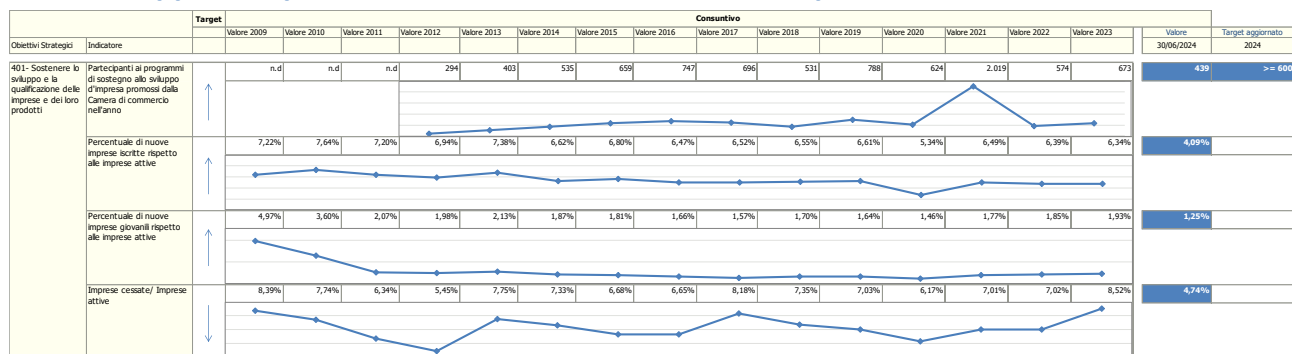
Le direttrici verso le quali indirizzare le attività della fondazione sono quelle dell'Automotive, della così detta Hydrogen Valley, della Meccanica e mecatronica, dell'Information Technology e del Biomedicale. Circa quest'ultima, da ricordare il concreto contributo del Tecnopolo di Mirandola, che è un modello virtuoso da prendere ad esempio ed eventualmente da replicare.

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

Il Punto Impresa Digitale fornirà inoltre il supporto camerale per la diffusione della cultura digitale ed ecologica nelle aziende, mediante progettualità da svilupparsi usufruendo delle risorse finanziate con l'incremento del 20% del diritto annuale, anche attivando specifici bandi.

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

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



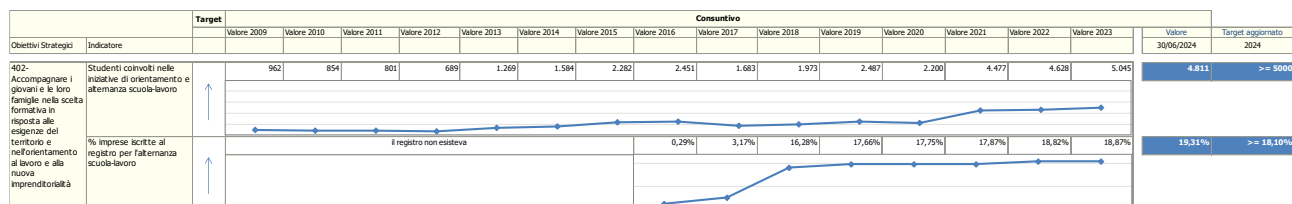
Tra le funzioni assegnate alle Camere figurano anche quelle volte alla qualificazione aziendale e dei prodotti per valorizzare le competenze, l’innovazione, la sostenibilità e l’origine dei prodotti realizzati.

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

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

Occorre strutturare specifiche progettualità al riguardo, in collaborazione con le Associazioni e i Comitati di settore (Comitati imprenditoria femminile e giovanile in particolare), anche al fine della nascita di nuove imprese.

## 402 - Orientamento al lavoro e formazione



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

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

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

Per farlo, è necessario creare un “ponte” tra le imprese e gli istituti di istruzione e formazione a qualsiasi livello, cercando di perseguire l’interscambio non solo tra imprenditori e ragazzi, ma anche tra imprenditori e formatori, mettendo le imprese a disposizione degli studenti e delle scuole per stage, tirocini ma anche per mostrare agli insegnanti le nuove tecnologie. In questo quadro gli ITS possono svolgere un ruolo fondamentale e vanno supportati.

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

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

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

## **COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO**

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

### **600 - Promozione infrastrutture**

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

Pur non avendo competenze dirette, l'Ente intende promuovere iniziative che favoriscano l'attuazione di programmi infrastrutturali in quanto il territorio rappresenta l'elemento privilegiato su cui agire per fornire alle imprese, che ivi insistono, gli strumenti necessari per la loro competitività.

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

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

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

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

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

## 601 - Marketing territoriale

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo													Valore	Target aggiornato		
		Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021	Valore 2022	Valore 2023	30/06/2024	2024	
601 - Favorire la conoscenza di Modena e delle eccellenze produttive del territorio modenese in Italia e all'estero attraverso azioni di marketing territoriale	Pernottamenti di turisti registrati nell'anno nella provincia di Modena	↑	1.460.483	1.472.033	1.442.806	1.362.253	1.280.224	1.165.408	1.211.374	1.414.028	1.533.926	1.618.416	1.760.390	894.610	1.225.930	1.655.341	1.519.783	872.061	>= 1.600.000
	Pernottamenti di viaggiatori stranieri registrati nell'anno nella provincia di Modena	↑	383.456	372.773	397.724	355.319	356.383	344.605	361.709	432.985	447.265	463.375	500.129	161.419	237.933	448.916	462.388	272.528	>= 460.000
	Imprese agroalimentari con certificazione "Tradizione e Sapori" (dato stock, al netto delle imprese cessate e delle lavoranti in conto terzi)	↑	185	198	217	231	237	241	254	254	286	286	308	315	321	328	321	268	

L'Ente camerale deve sviluppare i fattori di caratterizzazione e di attrazione della provincia, promuovere e far conoscere ai potenziali investitori le opportunità che esso offre, i propri punti di forza e le eccellenze.

Attrarre nuovi investitori è infatti essenziale in un territorio come quello modenese costituito perlopiù da piccole aziende.

Anche il contesto culturale resta fondamentale per lo sviluppo economico e sociale della nostra provincia. La cultura rappresenta peraltro una delle funzioni assegnate alle Camere di commercio.

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

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

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

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

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

Modena Fiere è oggi partecipata esclusivamente da Bologna Fiere.

Ciò non significa, tuttavia, che la Camera di commercio debba abdicare rispetto al proprio ruolo di sostegno a manifestazioni fieristiche che si svolgono sul territorio; l'Ente potrà – ed anzi dovrà – optare per quelle iniziative che effettivamente rappresentano un valore per l'economia modenese. Ciò anche mediate la partecipazione al capitale dell'Ente fieristico bolognese, con possibilità di esprimere rappresentanti negli organi gestionali della stessa, sempre nella logica di garantire il supporto alle fiere di interesse per Modena.

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

La Camera dovrà infatti supportare anche le iniziative diffuse sul territorio provinciale, anche – ma non solo – con l'obiettivo di valorizzare i centri storici delle nostre città a sostegno delle attività commerciali ivi insediate.

Il turismo invernale ed estivo, poi, rappresenta una grande opportunità per la montagna e in generale per le aree interne, ma occorre essere consapevoli che le imprese di quei luoghi incontrano maggiori difficoltà; sarà pertanto necessario operare per garantire un'adeguata infrastrutturazione

di quei territori, per quanto concerne non solo i collegamenti stradali ma anche a livello informatico (banda ultra-larga).

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

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

## 701 - Tutela della legalità

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo														Valore 30/06/2024	Target aggiornato 2024	
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021	Valore 2022			Valore 2023
701- Incrementare l'attrattività del territorio provinciale, mediante la tutela della legalità e la regolazione del mercato	Indice di attrattività del territorio (numero unità locali di imprese attive con sede fuori provincia di Modena/imprese attive + localizzazioni)	↑	4,80%	5,02%	5,02%	5,23%	5,43%	5,56%	5,68%	5,93%	6,10%	6,17%	6,33%	6,45%	6,58%	6,73%	7,06%	7,16%	>=6,50%
	Tempo medio di lavorazione delle istanze di cancellazione e annotazione protesti pervenute nell'anno "n"	↓	n.d.	n.d.	n.d.	8,61	8,98	8,01	10,18	11,33	11,78	4,60	5,48	2,05	1,89	1,63	1,64	2,00	<= 2
	Numero delle visite metrologiche effettuate dalla Camera di commercio nell'anno	↑	308	343	346	404	364	323	315	413	287	416	281	89	166	110	117	41	
	Livello di diffusione del servizio di Conciliazione/ Mediazione / Imprese attive	↑	0,12%	0,12%	0,33%	0,32%	0,22%	0,37%	0,37%	0,42%	0,29%	0,68%	0,49%	0,37%	0,40%	0,42%	0,42%	0,42%	

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

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

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

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

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

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

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

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

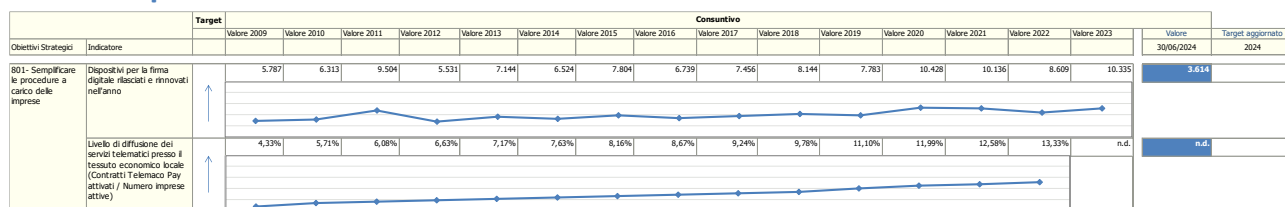
Si tratta in particolare della mediazione/conciliazione e dell'arbitrato, servizi che dovranno essere potenziati ed ulteriormente incentivati.

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

## COMPETITIVITA' DELL'ENTE

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

### 801 - Semplificazione



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

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

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

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

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

## 802 - Efficienza e qualità dei servizi

Obiettivi Strategici	Indicatore	Target	Consuntivo													Valore 30/06/2024	Target aggiornato 2024		
			Valore 2009	Valore 2010	Valore 2011	Valore 2012	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 2018	Valore 2019	Valore 2020	Valore 2021			Valore 2022	Valore 2023
802 - Migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'Ente, intervenendo in particolare sulla qualità dei servizi erogati, mediante la tempestività e la definizione dei valori standard di livello	Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione protocolli pervenute nell'anno "n"	↓	n.d.	n.d.	n.d.	8,81	8,98	8,01	10,18	11,33	11,78	4,60	5,48	2,05	1,89	1,63	1,64	2,00	<= 2,00
	Tempi medi di evasione delle pratiche telematiche (protocolli) del Registro delle Imprese	↓	9,80	8,25	4,20	5,87	5,40	1,26	1,20	1,12	1,30	1,49	1,50	1,50	1,50	0,90	0,90	1,10	<= 2,00
	Ripetito dei tempi di evasione (5 gg.) delle pratiche del Registro delle Imprese	↑	n.d.	63,46%	72,07%	69,33%	84,94%	99,50%	99,70%	99,79%	99,98%	97,80%	98,90%	99,20%	99,68%	99,80%	99,80%	98,90%	>= 96%
	Grado di rispetto dello standard dei 30 gg. per il pagamento delle fatture passive	↑	n.d.	n.d.	n.d.	79,70%	90,60%	87,18%	87,23%	96,59%	95,04%	95,63%	96,04%	93,39%	94,28%	99,15%	99,41%	99,75%	>= 96,00%
	Indice di Tempestività dei pagamenti	↓	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-18,12	-14,70	-19,97	-19,78	-18,12	-20,14	-19,92	-22,74	-24,53	-25,29	-23,67	>= -19

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

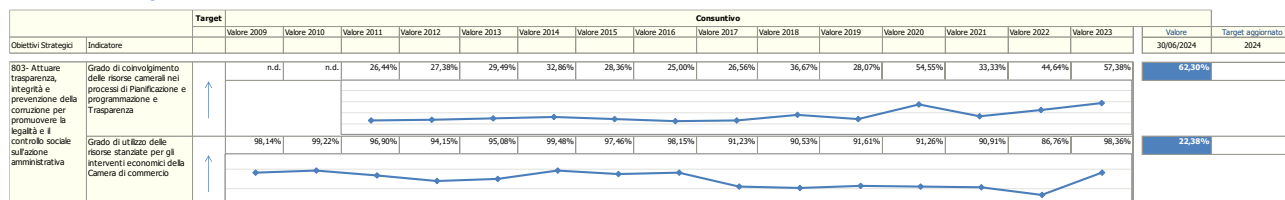
La riorganizzazione interna della società Infocamere ha dilatato i tempi di avvio del laboratorio, allo stato non ancora realizzatosi.

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

(Computer Assisted Telephone Interview) che ha coinvolto un campione di 547 imprese e che verrà replicata nell'ultimo trimestre del 2024 e del 2025.

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

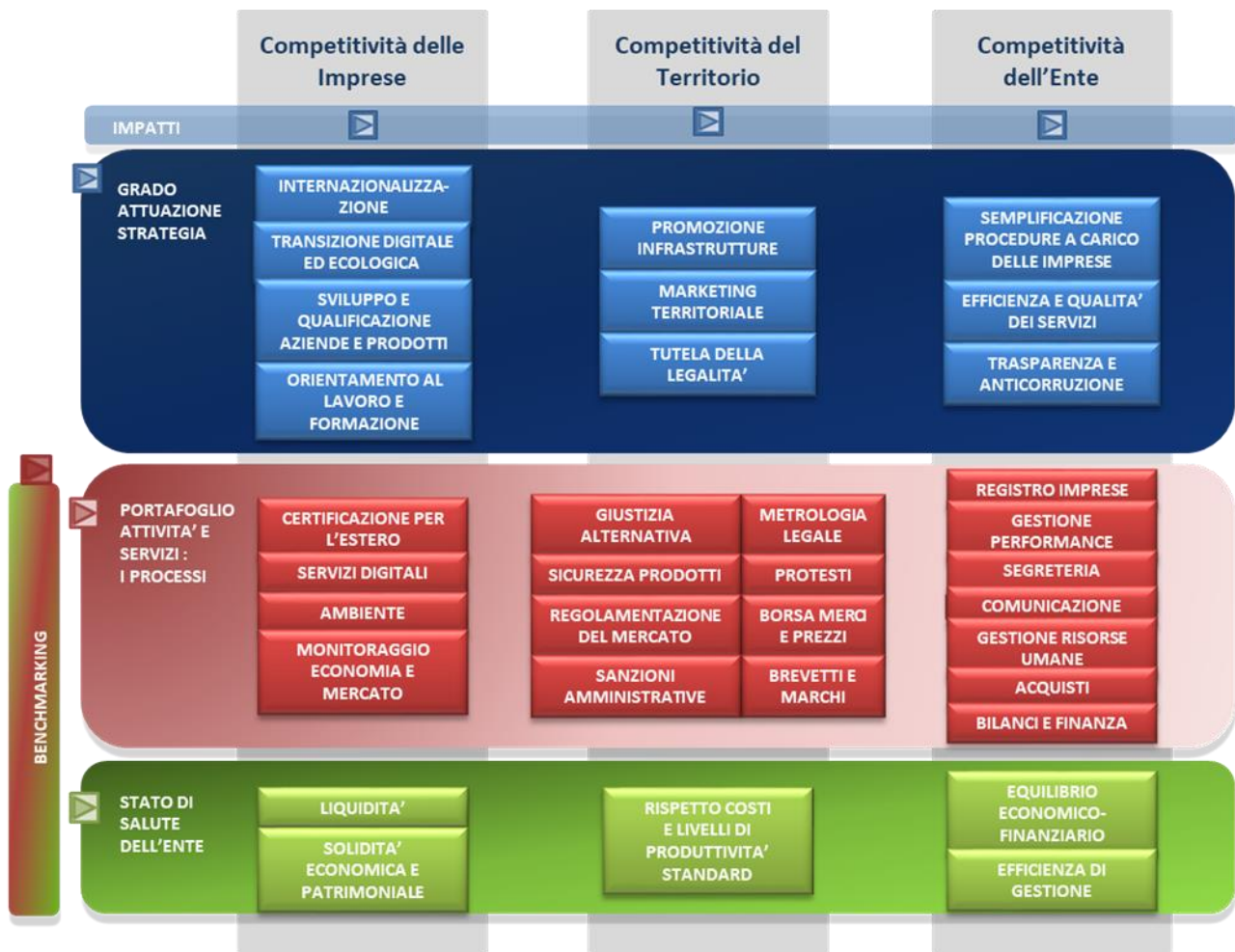
### 803 - Trasparenza e anticorruzione



Si proseguirà nell'attuazione degli adempimenti previsti da:

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

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



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

Le risorse da dedicare a ciascun obiettivo strategico verranno definite in sede di approvazione del preventivo 2025.

Anche indicatori e target, qui rappresentati a puro titolo segnaletico, saranno definiti nell'ambito del Piano degli Indicatori dei Risultati Attesi (PIRA) 2025, che verrà licenziato insieme con il Preventivo Economico alla fine del mese di novembre, e del PIAO 2025-2027 la cui approvazione, prevista nel mese di gennaio 2025, 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 2025, gli obiettivi, gli indicatori e i target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*.



Aree strategiche	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE			COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO				COMPETITIVITÀ DELL'ENTE			
	Obiettivi strategici	Internazionalizzazione	Transizione digitale ed ecologica	Sviluppo d'impresa, Qualificazione aziendale e dei prodotti	Orientamento per il lavoro e Formazione	Promozione infrastrutture	Marketing territoriale	Tutela della legalità	Semplificazione	Efficienza e qualità servizi	Trasparenza e anticorruzione
<b>PROCESSI CAMERALI</b>											
A1.1 - Pianificazione, monitoraggio e controllo Ente										●	
A1.2 - Compliance normativa											●
A1.3 - Organizzazione camerale										●	
A2.1 - Gestione e supporto Organi										●	
A2.2 - Promozione e sviluppo dei servizi camerali										●	
A2.3 - Protocollo e gestione documentale										●	
A3.1 - Comunicazione											●
B1.1 - Gestione del personale										●	
B2.1 - Acquisti										●	
B2.2 - Patrimonio e servizi di sede										●	
B3.1 - Diritto annuale										●	
B3.2 - Contabilità e finanza										●	
C1.1 - Gestione del Registro imprese, Albi ed elenchi									●		
C1.2 - Gestione del SUAP									●		
C2.1 - Tutela della proprietà industriale								●			
C2.2 - Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato								●			
C2.3 - Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità prodotti								●			
C2.4 - Sanzioni amministrative								●			
C2.5 - Metrologia legale								●			
C2.6 - Registro nazionale dei Protesti								●			
C2.7 - Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi								●			
C2.8 - Rilevazione prezzi e borse merci								●			
D1.1 - Servizi di informazione, formazione e assistenza all'export	●										
D1.2 - Servizi certificativi per l'export	●										
D2.1 - Servizi per la digitalizzazione delle imprese (PID)		●									
D3.1 - Servizi a sostegno del turismo, della cultura e delle eccellenze territoriali							●				
D4.1 - Servizi per l'accesso al mondo del lavoro					●						
D4.2 - Orientamento e creazione d'impresa					●						
D4.3 - Certificazione competenze					●						
D5.1 - Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile			●								
D5.3 - Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale			●								
D6.1 - Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa				●							
D6.2 - Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni				●							
D6.3 - Tutela della legalità e contrasto alla criminalità							●				
D6.4 - Osservatori economici e rilevazioni statistiche								●			
F1.1 - Valorizzazione patrimonio camerale									●		
Z1.1 - Fuori perimetro										●	