



## Indirizzi strategici e bilancio preventivo per il 2024

Centro studi delle Camere di commercio  
*"Guglielmo Tagliacarne"* s.c.r.l.  
sede legale in Roma – Piazza Sallustio, 21  
sede operativa in Roma – Piazza Sallustio, 9  
C.F. 07552810587  
P.IVA: 01804831004



## Indice

<b>LO SCENARIO DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>LE LINEE DI ATTIVITÀ PER IL 2024.....</b>	<b>5</b>
<b>GOVERNANCE E IMPLICAZIONI DI ORDINE GESTIONALE.....</b>	<b>17</b>
<b>LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>18</b>
<b>CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2024.....</b>	<b>19</b>



## LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

Il 2023 è stato l'anno della conferma dello stato di incertezza permanente che saremo chiamati a fronteggiare nel prossimo futuro sul versante del mercato e dei consumi. Una incertezza che dipende in buona parte da variabili extra economiche.

Di conseguenza nel 2024 si prevede il consolidamento della situazione di incertezza, con in più alcune incognite ulteriori che derivano dalla difficoltà del sistema pubblico di continuare a seguire un percorso di espansione e di sostegno alla domanda globale, come è stato negli ultimi tre anni, a causa della necessità di realizzare una manovra di rientro dei deficit e soprattutto del debito.

Se appare chiaro ai più che in presenza di una situazione internazionale di minore sviluppo non possono essere riproposti gli stessi vincoli di stabilità macroeconomica che valevano prima della pandemia, è parimenti evidente che situazioni di forte indebitamento pubblico rischiano di proiettare significative incognite sugli scenari di sviluppo futuro, soprattutto in un quadro macroeconomico che vede diverse economie rientrare in percorsi più virtuosi da questo punto di vista.

Questa situazione ha importanti implicazioni per le direttrici di sviluppo delle imprese e per le dinamiche dei processi locali, che rappresentano il focus dell'attività di analisi dell'Istituto Tagliacarne e che sempre più però dovranno intrecciarsi con una proiezione delle dinamiche internazionali e con il peso decisivo dei fattori di ordine geo-politico all'interno di una riconfigurazione dell'ordine geo-economico.

Essere in grado di individuare le linee di tendenza anche per suggerire azioni di policy implica di necessità un approccio di tipo "macro-micro" e una attenzione ulteriore, sotto molti versi diversa, ai megatrend che stanno riconfigurando a livello internazionale i blocchi geo-economici e trasformando le catene globali del valore in cui il nostro paese è inserito.

Del resto già nel 2023 il Tagliacarne ha dato impulso a una diversa capacità di analisi di questi fenomeni, rispetto a quanto fatto nel recente passato, in particolare nella preparazione dei dossier di discussione per l'Assemblea dell'Unioncamere.

Nell'ambito di questo scenario si collocano alcune direttrici di sviluppo che caratterizzano il sistema delle imprese e l'economia tutta:

- l'affermazione definitiva e congiunta dei temi della doppia transizione digitale e green, la prima declinata sempre più sugli sviluppi dell'intelligenza artificiale e di un approccio 5.0 attento alla dimensione organizzativa e delle persone, la seconda sempre più basata su di un concetto di sostenibilità a tutto campo, che include le tematica sociale ed economica nella logica della sostenibilità competitiva e della "transizione giusta" su cui insiste l'Unione europea;

- una nuova e crescente attenzione sulla tematica della finanza per l'impresa, imposta non solo dall'aumento del costo del denaro conseguente alle politiche monetarie anti-inflazione ma anche di nuove formule di finanziamento accessibili tramite l'utilizzo della rete e al tema della finanza sostenibile e dei parametri ESG (Environmental, Social, Governance);
- la necessità di focalizzare ancora di più sulla qualificazione del capitale umano vero fattore abilitante per lo sviluppo e driver per la competitività aziendale all'interno della consolidata attenzione per gli asset intangibili;
- la crescente affermazione del fenomeno della datification, ossia la trasformazione dei comportamenti umani in dati suscettibili di essere analizzati e di orientare le scelte strategiche, in coerenza con l'utilizzo di forme di intelligenza artificiale;
- la ricombinazione delle catene globali del valore con i fenomeni di *near shoring* e *friend shoring* e diversificazione delle forniture e degli sbocchi di mercato insieme a un maggiore controllo delle fasi a valore aggiunto, enfatizzate dalle tensioni geo-politiche e dalla ricombinazione delle dinamiche della logistica;
- una diversa considerazione del ruolo dei territori e delle dinamiche locali, che da un lato comporta una valorizzazione di asset sedimentati localmente, dall'altro una riconfigurazione dei nessi di relazione locale-globale;
- l'acuirsi di nuove forme di disuguaglianza interpersonale, settoriale e territoriale, enfatizzate dagli alti tassi di inflazione, che rilanciano il tema dell'equità dei processi di sviluppo e di policy adeguate al riguardo;
- la sfida di complessivo ammodernamento del Paese connessa al PNRR e alle sue risorse sulla cui puntuale realizzazione riposa larga parte del conseguimento degli obiettivi di sviluppo in termini di Pil e occupazione.

L'azione del Centro Studi Tagliacarne, in quanto soggetto di analisi e ricerca di supporto alle policy del sistema camerale, si inserisce in questo scenario, con la consapevolezza che in due anni il Tagliacarne ha completato la sua fase di riorganizzazione ed è ormai un riconosciuto ed affermato soggetto che contribuisce ad influenzare con le proprie analisi e valutazioni il pubblico dei decision maker, il che contribuisce a consolidare la responsabilità istituzionale del Centro Studi.



## LE LINEE DI ATTIVITÀ PER IL 2024

Nel quadro descritto in precedenza si inseriscono gli obiettivi per il 2024:

### ***1. Sviluppare una funzione di osservazione e di elaborazione strategica del Sistema camerale focalizzando sui principali drivers di attenzione per il sistema produttivo:***

- a) attraverso l'assistenza e il supporto di una azione di analisi interpretativa socio-economica alle singole Camere di commercio anche attraverso prodotti di diretta e immediata fruibilità;
- b) predisponendo basi dati e osservatori economici per l'analisi congiunturale, il monitoraggio e le previsioni di scenario;

### ***2. Sviluppare un approccio di analisi e di interpretazione “a tutto campo” della competitività includendo anche fenomeni di ordine sociale, istituzionale e ambientale:***

- a) consolidando la produzione di informazioni sulle imprese e i territori a livello locale, ampliando l'attenzione ai macro-trend internazionali anche in termini geo-politici;
- b) intervenendo su cluster/filiere di ricerca caratterizzanti l'azione del Sistema camerale e quindi innovazione/digitalizzazione, cultura, terzo settore, turismo (tema sviluppato insieme ad Isnart) economia del mare, agroindustria e filiera del legno, economia verde, imprenditorialità di genere, ambiente ed energia, infrastrutture, domanda e offerta di lavoro e di professionalità, internazionalizzazione, ma anche legalità, integrazione sociale, *in coerenza con le linee strategiche del sistema camerale.*

### ***3. Accreditare una presenza continuativa e autorevole nel dibattito sui temi dello sviluppo e le loro policy con interventi specifici e anche un'azione di comunicazione mirata sui diversi media:***

- a) Migliorando a tutti i livelli la capacità di esposizione dei risultati dei prodotti di ricerca e collegandosi con altri Centri studi e Think tank (in primo luogo quelli delle confederazioni imprenditoriali e quelli che esaminano i fenomeni internazionali e nazionali oltre che con il sistema universitario);
- b) attraverso un utilizzo focalizzato dei social media con una ricorrente azione di commento sui temi di maggiore interesse del sistema utilizzando anche modalità di comunicazione più dirette e fruibili dal vasto pubblico non specializzato degli stakeholders;
- c) ri-lanciando eventi di Sistema (mettendo a rete eventi che già si svolgono sui temi del lavoro Excelsior, dell'ambiente, della cultura, ma facendoli vivere di più dai territori) per restituire una visione unitaria a livello locale e nazionale della complessiva policy conoscitiva di Sistema e fare anche animazione e dibattito culturale funzionale alle policy d'intervento.



#### ***4. Elaborare metodologie innovative ed algoritmi di trattamento dei dati (uso big data) e trasformandoli in informazioni a valore aggiunto con l'impiego della data science e dell'intelligenza artificiale.***

- a) lavorando sui temi del Data science e Business Intelligence, dashboard, con lo scopo di estrarre *insight* significative partendo da informazioni derivabili da archivi, registri, bilanci e indagini dirette, nonché adottando tecniche di web scraping e di analisi testuale interpretando dati presenti e passati e analizzando *pattern* e tendenze per aiutare a prendere decisioni future;
- b) lavorando sui Big data e Trusted Smart Statistics, approfondendo *framework* metodologici, architetturali e di qualità per la creazione di indicatori nuovi e più tempestivi su fenomeni emergenti., sfruttando basi dati convenzionali e non convenzionali.
- c) sviluppando i temi dell'Analisi di statistica spaziale, basate su informazioni geocodificate e mirate ad approfondire le relazioni spaziali con particolare riferimento alle scelte e dinamiche localizzative delle imprese, alle caratteristiche della domanda e dei servizi disponibili, ecc.

Nel 2024 si punterà a sviluppare una maggiore attenzione a che i contenuti dell'attività conoscitiva, per quanto funzionali ad iniziative a forte contenuto di policy, possano essere anche di immediato e più facile comprensione e interesse per il pubblico delle imprese e più in generale degli attori della società civile, anche attraverso una sempre maggiore cura degli output grafici dell'attività.

## Le linee di attività ed i principali prodotti

Le linee di lavoro su cui ci si impegnerà riguardano i seguenti macro-ambiti tematici, che declinano gli obiettivi prioritari:

<b>Linee di attività/ Obiettivi</b>	<b>Contabilità dei territori</b>	<b>Studi sulle filiere produttive</b>	<b>Imprese &amp; imprenditorialità</b>	<b>Monitoraggio &amp; Supporto Policy</b>	<b>Osservatori economici</b>	<b>Ricerche Azione</b>	<b>Supporto decision making</b>	<b>Ricerca &amp; Sviluppo</b>	<b>Workshop e iniziative editoriali</b>	<b>Promozione &amp; Comunicazione</b>
<b>Obiettivo 1</b> <i>Sviluppare una funzione di osservazione e di elaborazione strategica del Sistema camerale</i>										
1a				X						
1b					X			X		
<b>Obiettivo 2</b> <i>Analisi e interpretazione "a tutto campo" della competitività anche dei fenomeni di ordine sociale, istituzionale e ambientali</i>										
2a	X		X				X			
2b		X								
<b>Obiettivo 3</b> <i>Presenza continuativa e autorevole nel dibattito sui temi dello sviluppo delle policy con interventi e con una comunicazione mirata sui diversi media</i>										
3a	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3b										X
3c										X
<b>Obiettivo 4</b> <i>Metodologie innovative ed uso di big data trasformandoli in informazioni a valore aggiunto con l'impiego della data science e dell'intelligenza artificiale</i>										
4a	X							X		X
4b	X	X		X				X		
4c	X							X		

**a) Affinamento e sviluppo delle attività di “contabilità dei territori” per misurare sia i livelli di sviluppo dei territori, sia per analizzare i valori provinciali di reddito disponibile e i consumi delle famiglie, ed in particolare:**

- l'attività svolta per Unioncamere sulla stima dei parametri economici per la formazione dei consigli delle Camere di commercio e il completamento definitivo degli accorpamenti delle Camere di commercio;
- i diversi prodotti del Centro studi previsti nel Programma Statistico Nazionale (PSN), quali le stime anticipate del valore aggiunto a livello provinciale, il valore aggiunto dell'artigianato nelle province italiane, il valore aggiunto della cooperazione nelle province italiane, il valore aggiunto prodotto dalla Pubblica Amministrazione nelle province italiane, il valore aggiunto prodotto dai liberi professionisti nelle province italiane, il valore aggiunto prodotto dalle istituzioni non profit nelle province italiane, il valore aggiunto per fascia dimensionale di impresa e provincia, i consumi finali interni delle famiglie delle province italiane, il reddito disponibile delle famiglie consumatrici nelle province italiane;
- le valutazioni del prodotto a livello comunale, e la stima delle retribuzioni a livello provinciale;
- la costruzione di stime micro-territoriali per comune degli aggregati utili alla ricostruzione di indicatori di area (aree interne, parchi nazionali, aree collegabili ai siti UNESCO, aree urbane funzionali, ecc.) e per particolari segmenti di interesse (valore aggiunto generato dalla componente femminile, giovanile, straniera);
- una specifica attività per la valorizzazione degli archivi statistici Istat sulle imprese che integrano informazioni strutturali con dati relativi ai risultati economici e alla proiezione internazionale delle imprese e su specifici ambiti tematici svolta d'intesa con l'Istat.

**b) Studi sulle filiere produttive, sulla imprenditorialità e le imprese**

**b1) Studi sulle filiere produttive**

*In questo ambito rientrano prodotti che indagano le dinamiche di particolari filiere o di fenomeni trasversali (come la digitalizzazione e l'innovazione green) e in particolare:*

- tre rapporti tematici realizzati nell'ambito della collaborazione Unioncamere-Symbola (Io sono cultura, che ricostruisce il perimetro e le prospettive dell'industria culturale e creativa nel nostro paese;
- GreenItaly, che delinea lo stato e le prospettive del comparto green in Italia; Coesione è competizione, che analizza un segmento specifico di imprese definibili ad alta relazionalità interna e con gli stakeholders);
- la filiera dell'agroalimentare e Indicatori territoriali sul settore agroalimentare, realizzato per Ismea;



- Osservatorio Nazionale del commercio come supporto alla realizzazione di elaborazione e reportistica nell'ambito di una collaborazione con il Ministero Imprese e Made in Italy;
- Osservatorio sulle imprese del commercio nei centri storici sull'evoluzione della base produttiva, realizzato per Confcommercio;
- Cities, progetto mirato alla individuazione e costruzione di indicatori innovativi sulle città italiane, realizzato per Confcommercio;
- analisi della filiera del legno e delle sue dimensioni di utilizzo e impatto sulle economie locali, per il Ministero dell'Agricoltura e sovranità alimentare;
- analisi della filiera dell'economia del mare, tra l'altro funzionale a fornire un supporto informativo anche all'attuazione del recente Piano Nazionale per il Mare adottato dal Governo;
- la ricostruzione del perimetro, delle problematiche e degli scenari della filiera della componentistica auto;
- Progetto GRINS – Growing, Resilient, Inclusive and Sustainable, per la creazione di una banca dati di indicatori green finanziato sul PNRR in collaborazione con altre dieci Università Italiane;

**b2 Imprese e imprenditorialità.** *In questo ambito si collocano le attività che riguardano l'analisi di specifici profili imprenditoriali di tipo tematico e/o settoriale*

- Medie imprese in Italia in collaborazione con Mediobanca;
- Medie imprese nel Mezzogiorno in collaborazione con Mediobanca;
- Imprenditorialità familiare;
- Imprenditorialità straniera;
- Imprenditorialità giovanile;
- Imprenditoria femminile, che potrebbe evolversi in un vero e proprio osservatorio, alla luce anche del ruolo del sistema camerale sulla imprenditorialità femminile e la misurazione degli effetti dei provvedimenti di incentivazione al riguardo, previsto come linea di azione in convenzione con Invitalia;
- Nati/mortalità imprenditoriale;
- le dinamiche del terzo settore collegate all'avvio del nuovo Registro Unico del Terzo Settore (RUNTS);
- processi di internazionalizzazione delle imprese in connessione con i divari di sviluppo e l'individuazione di nuove imprese potenziali esportatrici;
- Ricerca sulla relazione tra profili di management, governance familiare e il ruolo delle Academy aziendali, in collaborazione con Asfor;

Sviluppi inerenti a questa linea potranno riguardare il tema degli *intangibile assets* in collaborazione con la Fondazione COTEC; Industry 5.0, attraverso analisi a livello di impresa e desk provinciale finalizzate a studiare le dimensioni umano-centrica, sostenibilità e resilienza, analizzando la capacità di risposta

delle imprese (e dei territori) a shock inattesi, l'impatto di provvedimenti di incentivazione energetica sulle imprese.

- Tutta questa linea di lavoro si collega con una serie di attività sviluppate ad ampio spettro anche all'interno delle Iniziative di Sistema promosse da Unioncamere, tra le quali in particolare è prevista annualmente una rilevazione "multiscopo" sulle imprese con la quale sono approfonditi specifici temi di interesse, messi a punto attraverso un gruppo di lavoro a cui partecipano tra l'altro il MIMIT, il MEF e qualificati esponenti del mondo accademico e degli enti di sviluppo (es. Invitalia).

### c) Indicatori di monitoraggio & supporto alle policy.

*In questo ambito ci saranno più prodotti che tenderanno anche a fornire informazioni di diretta fruibilità e valorizzazione da parte delle Camere di commercio o di Unioncamere.*

- C-Stat Sistema informativo economico statistico da fornire alle Camere di commercio per l'analisi dei fenomeni territoriali coerente con gli ambienti di consultazione della statistica ufficiale (Sistan Hub);
- Data View, nuovo servizio di informazione rapida e di immediata lettura basato su set di infografiche navigabili su vari temi di interesse aggiornato periodicamente;
- indicatori territoriali di benessere per le imprese, costruiti mutuando i pilastri del BES Istat con riferimento alla situazione e ai comportamenti delle imprese assimilabili a quelli degli individui (natalità, sopravvivenza, salute economica, ecc.);
- supporto informativo per la elaborazione di indicatori sulla qualità complessiva della vita a livello provinciale (curato da Il Sole 24Ore);
- Impatto delle iniziative finanziate dal Fondo Perequativo dell'Unioncamere

### d) Osservatori economici sulle dinamiche di sviluppo

*Questa linea di attività riguarda l'azione di monitoraggio socio-economico a sostegno delle Camere di commercio sia sull'andamento complessivo dell'economia sia per quanto concerne singoli aspetti tematici.*

- L'attività si configura in più casi (CCIAA di Chieti-Pescara, CCIAA di Reggio Calabria; CCIAA di Pavia, Camera delle Riviere, Camera Catanzaro-Crotone-Vibo Valentia, Camera di Cuneo; Camera di Alessandria-Asti; Camera di Frosinone-Latina; Camera, di Salerno; Camera di Caserta; Camera di Messina) come un servizio di affiancamento alle Camere sui temi di informazione statistico-economica, contribuendo alle attività di promozione e comunicazione attraverso note rapide, infografiche e presentazioni sul territorio.
- vi sono poi osservatori integrati e attività di indagine finalizzate a rilevare il punto di vista delle imprese locali (anche con riferimento alla soddisfazione per i servizi camerali) e ricerche su temi più

specifici di rilievo delle economie locali (es. blue economy, sistema culturale, impatto sui territori delle tematiche energetiche, agroindustria, ecc.).

#### **e) RicercheAzione**

*Si tratta di una linea che prevede analisi aventi non solo un valore conoscitivo, ma una immediata ricaduta per iniziative di servizio, svolte sia per Camere di commercio che per altri soggetti: rientrano:*

- nell'ambito del progetto Excelsior Unioncamere-Anpal le analisi sui fabbisogni di competenze digitali, green, imprese e professioni culturali e creative, fabbisogni professionali delle imprese dell'economia del mare;
- Ricerca con Mecenate90 sui profili di trasformazione delle medie città italiane;
- Ricerca per CNA sulle tematiche della salute e dell'accessibilità dei servizi sanitari
- Possibili sviluppi di questa linea riguardano la realizzazione di focus tematici Industry 5.0, tra cui tecnologie per la resilienza (ad es. dati e IA per aumentare la flessibilità della produzione/catene del valore più robuste...); collegamento tecnologie e transizione verde, approccio antropocentrico alle tecnologie (tecnologie che si adattino al lavoratore-capacità di assorbimento delle tecnologie da parte delle imprese-lavoratori).

#### **f) Supporto al decision making**

*In questo ambito si colloca l'intensa attività che negli anni sta ricevendo un ulteriore impulso di preparazioni di dossier conoscitivi funzionali ad attività di istituzioni ai periodici appuntamenti del sistema camerale ed i cui principali prodotti sono:*

- Dossier tematici e report per le Assemblee dell'Unioncamere e gli altri impegni di sistema;
- Supporto economico-statistico alle audizioni parlamentari dell'Unioncamere;
- Dossier conoscitivi per la Presidenza della Repubblica
- Supporto per interventi dei vertici del sistema camerale

#### **g) Metodologie di Ricerca&Sviluppo**

*Nella linea rientrano gli sviluppi metodologici funzionali al complesso delle azioni di ricerca su più linee, anche attraverso l'utilizzo di algoritmi di Intelligenza Artificiale in particolare riferiti:*

- Costruzione di indicatori compositi e di complessità economica, applicando metodologie statistiche innovative di trattamento e aggregazione dei dati, sperimentando la costruzione di nuovi

indicatori multivariati utili alla lettura di fenomeni complessi (anche in collaborazione con il Centro Ricerche Enrico Fermi).

- Modelli di impatto e simulazione, costruiti per rispondere alla necessità di valutare l'applicazione di politiche, gli effetti di specifiche iniziative o progetti e servizi di nuova realizzazione, nonché traducendo economicamente le ricadute delle azioni, disponendo quindi di risultati di sintesi sulla loro efficienza.

Queste attività, che sono già state avviate nel corso del 2023, riceveranno uno sviluppo nel 2024, anche attivando sinergie con il mondo accademico nonché laboratori tematici con l'Istat nell'ambito di un quadro di collaborazione con l'Istituto.

#### **h) Workshop, iniziative seminariali, produzione scientifica**

*da realizzare anche congiuntamente a soggetti coinvolti in accordi e partnership (Istat, Svimez, Università, ecc.) e in occasione di riunioni di associazioni scientifiche (SIS, SIE, SIEDS, AISRE, SIEPI, ecc.).* In questo ambito rientrano:

- l'iniziativa Tesi-Temi, la collana di working paper realizzata insieme a Università Mercatorum con l'obiettivo di fare animazione culturale sugli aspetti dell'economia territoriale, della società e delle istituzioni e che comporta anche la gestione di un blog dedicato, di cui l'Istituto ha la segreteria di redazione;
- i contributi alle tavole rotonde e ai workshop ai quali il Tagliacarne partecipa come relatore, oltre ai paper che i ricercatori del Tagliacarne realizzano su riviste settoriali e a carattere scientifico e che rappresentano una ulteriore modalità di diffusione del know how maturato nell'attività di ricerca oltre che di riconoscimento e di ampliamento dello standing dei ricercatori spesso in sedi di rilievo internazionale.

#### **i) Sviluppo dell'azione di promozione e comunicazione**

In questo ambito si collocano due aspetti specifici:

*1) Azioni trasversali e di ordine strategico sulla capacità di presentare e comunicare i risultati dei lavori svolti*

L'Istituto Tagliacarne si è caratterizzato per una sua specifica autorevolezza tecnica nel campo dell'economia e della statistica. Questo comporta sempre più la necessità che tutti i ricercatori coinvolti ai diversi livelli nell'attività di "produzione" abbiano anche una contemporanea capacità di presentare i risultati del lavoro svolto presso un pubblico che di volta in volta può essere di addetti ai lavori o più in generale di stakeholders generalizzati. Su questo aspetto occorre crescere ulteriormente perché le forme di presentazione e di esposizione divengono sempre più sofisticate e su questo occorre intervenire sia

migliorando le tecniche del public speaking (cosa che è già cominciata nel 2023) sia le forme di presentazione grafica dei lavori.

## *i2 Azioni di comunicazione*

Proseguirà anche per prossimo anno l'attività di valorizzazione del Centro Studi Tagliacarne, attraverso la strategia di comunicazione e di ufficio stampa impostata nella fase di rilancio per diffondere gli studi e le analisi dell'Istituto ed affermarne il nuovo profilo presso i diversi target di riferimento.

L'azione fino ad oggi svolta ha continuato, infatti, a dare risultati importanti di crescita della visibilità del Centro Studi che confermano la bontà della linea tracciata.

In particolare, le azioni di ufficio stampa, in senso stretto, hanno portato a raggiungere già a fine ottobre quasi 1200 uscite tra stampa nazionale, locale, testate online e radiotelevisive, mettendo a segno un incremento del 14% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, con picchi che arrivano al 67% su radio e tv.

L'obiettivo per il 2024 sarà volto quindi ora a consolidare i risultati raggiunti che stanno permettendo di accreditare l'attività del Tagliacarne tra i pubblici di riferimento.

Discorso a parte andrà fatto, invece, per i social network in rapida evoluzione, in particolare per quanto riguarda Twitter e Facebook che stanno rinnovando radicalmente la loro politica commerciale. Sarà a questo proposito avviata una ulteriore riflessione sulla nostra presenza su questi canali che sembrano spingere sempre più il loro modello di business verso servizi a pagamento per ottenere visibilità.

Ciononostante, anche quest'anno l'attività social messa a punto ha permesso di perseguire l'obiettivo di garantire l'allargamento della platea dei follower sui nostri account social, soprattutto in relazione a LinkedIn ritenuto prioritario per entrare in contatto con il pubblico dei professional.

Più nello specifico su LinkedIn si è registrato un incremento dei follower del 70% a settembre 2023 verso lo stesso periodo del 2022, su Facebook del 67% e su X del 22%. Verrà dunque ulteriormente spinta l'attività di advertising anche per il prossimo anno per stimolare un pubblico sempre più vasto a seguirci, in particolare per quanto riguarda la piattaforma professionale di Microsoft. Verrà poi considerata l'opportunità di avere una presenza nel 2024 anche su Instagram sempre più seguito.

Coerentemente a quanto fino ad ora fatto, l'attività dell'ufficio stampa e comunicazione sarà svolta assicurando interventi sinergici sia con Unioncamere, sia con le altre realtà del Sistema camerale, che con le Istituzioni e gli enti partner. Saranno inoltre avanzate proposte per proseguire le iniziative di partnership, come quella con il Sole 24 per i dorsi, e valutare allo stesso tempo possibili nuovi accordi.

Proseguirà inoltre l'impegno all'interno del Comitato di redazione del Magazine camerale, per dare ulteriore eco ai nostri studi e indagini.

Il quadro sintetico delle linee di attività intrecciato con i principali prodotti è riportato nello schema seguente:

**QUADRO SINTETICO LINEE DI ATTIVITÀ / PRINCIPALI PRODOTTI**

<b>Contabilità Territoriale</b>	<b>Filiere Produttive</b>	<b>Imprese e Imprenditorialità</b>	<b>Monitoraggi e Sviluppo policy</b>	<b>Osservatori Economici camerali</b>	<b>Ricerche/ Azione</b>	<b>Supporto Decision making</b>	<b>Ricerca e Sviluppo</b>	<b>Produzione scientifica Workshop</b>	<b>Promozione e comunicazione</b>
Valore aggiunto provinciale dei settori economici	Io sono Cultura	Medie imprese italia	C-Stat - DataView	Chieti-Pescara	Rapporti Excelsior digitale, green, cultura, economia del mare	Dossier tematici Assemblee di sistema e altri impegni di sistema	Indicatori compositi di complessità economica	Segreteria redazione TESI-TEMI (working paper)	Definizione format di presentazione
Valore aggiunto comunale	GreenItaly	Medie imprese Mezzogiorno	Bes Imprese territoriali	Reggio Calabria	Trasformazione città medie	Supporto audizioni parlamentari	Modelli di impatto, si simulazione e di previsione	Contributi scientifici di ricerca su Riviste specialistiche	Dashboard tematiche
Retribuzioni provinciali	Filiera Agroalimentare	Imprenditorialità familiare	Supp. Ind. Qualità vita	Pavia	Accessibilità servizi sanitari	Dossier Presidenza della Repubblica		Organizzazione seminari tematici con società scientifiche	Azioni Ufficio stampa
Redditi famiglie provinciali	Osservatorio sul commercio di grande superficie	Imprenditorialità straniera	Impatto Fondo perequativo	Riviere liguri		Supporto interventi vertice del sistema camerale			Azioni social media
Risparmio famiglie provinciali	Osservatorio commercio centri storici	Imprenditorialità giovanile		Vibo-Catnza-Crotone					Dorsi tematici Il Sole 24 Ore
Produzione agricoltura lorda vendibile	Cities-progetto sui centri urbani	Imprenditorialità femminile		Salerno					Partecipazione Magazine di sistema camerale
Consumi famiglie provinciali	Filiera del legno	Demografia imprenditoriale		Cuneo					
Stime aggregati micro territoriali	Filiera economia del mare	Terzo settore		Alessandria-Asti					
Sperimentazioni con Istat di analisi micro territoriali	Filiera componentistica auto	Internazionalizzazione imprese		Frosinone - Latina					
	Programma Grins	Profili management e imprese familiari		Caserta					

### *Gli interventi organizzativi funzionali alla strategia*

Per realizzare questa azione il Centro studi negli anni scorsi si è configurato come una struttura di rete (per le connessioni con altri soggetti dell'informazione economica e della ricerca), capace di fare sintesi e valorizzare quanto è prodotto da altri soggetti con i quali stabilire partnership scientifiche, di ricerca e di elaborazione, assicurando il governo di alcune metodologie e processi focali per il raggiungimento della mission, il che richiede:

- continua capacità di scouting di quanto si matura nei diversi ambiti di operatività;
- approccio fortemente proattivo da parte delle risorse umane impiegate;
- circolazione e integrazione di conoscenze e di informazioni resa possibile anche dalla costituzione di gruppi di lavoro tematici interni sui diversi progetti;
- coesione e spirito di servizio, con una forte identità e senso della mission.

Pertanto, il focus dei responsabili di funzione e dei diversi progetti deve essere nella capacità di definire e progettare le diverse attività, controllarne le fasi critiche e gestire a loro volta gruppi di progetto con presenza di selezionate competenze esterne.

Il tutto con una forte attenzione a modalità attraenti di comunicazione, curando in modo particolare le forme di esposizione degli output, affinché siano il più possibile comprensibili e impressive.

Di conseguenza è fondamentale poter disporre di una rete di referenti da utilizzare sui singoli progetti e in questo senso verranno ulteriormente sviluppate le partnership, in particolare con le Università e i loro Dipartimenti (in primo luogo con l'Ateneo Universitas Mercatorum, Università Politecnica della Marche – Dipartimento di Scienze economiche e sociali, l'Università degli Studi Roma 3 – Dipartimento di Economia; Università degli Studi di Torino – Dipartimento di Management e Dipartimento di Scienze Economico-Sociali e Matematico-Statistiche; la Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli (LUISS); l'Università di Modena, Università della Campania, Università de' L'Aquila, la Svimez – Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno e con Consorzi Interuniversitari come il CUEIM, ma anche enti non solo economici come ad esempio il Centro Ricerche Enrico Fermi, che sta sviluppando analisi di complessità economica improntate ai metodi della fisica) per collaborazioni con singoli ricercatori, ma anche per avere una audience di riferimento scientifico.

La struttura organizzativa del Tagliacarne si è adeguata allo sviluppo delle attività, per cui sono state individuate singole funzioni e responsabilità, che si incrociano con responsabilità di progetto, secondo le caratteristiche un approccio a “matrice”.

Inoltre, già nel 2023 è cominciata una politica volta a favorire l'inserimento di risorse professionali junior da far crescere in prospettiva futura. Questa attenzione proseguirà anche nel 2024 con l'obiettivo di rendere la squadra del Centro Studi sempre più affiatata anche con azioni di team building e di mentoring che hanno dimostrato già nel 2023 ottimi risultati.

Una innovazione introdotta nel 2023, ma che produrrà appieno i risultati nel 2024, in coerenza con la crescita organizzativa pianificata, è l'introduzione di un sistema di premialità del personale, funzionale a stimolare un continuo upgrading supportando le persone nel proprio percorso di crescita, anche con azioni di re/upskilling e di formazione.

## GOVERNANCE E IMPLICAZIONI DI ORDINE GESTIONALE

Nel 2023 il Centro Studi ha cambiato il proprio assetto giuridico divenendo una società consortile a responsabilità limitata, in linea con il modello organizzativo-gestionale che caratterizza *l'in house providing* nel Sistema camerale.

Questa trasformazione, se da un lato ha consentito alla Società di adottare un regime fiscale più vantaggioso dell'attuale, operando nei confronti dei soci in regime di esenzione dell'IVA, ha comportato la necessità di un più puntuale controllo di gestione per un monitoraggio continuo dell'andamento delle attività rispetto agli obiettivi programmatici, con riferimento non solo alla dinamica economico-finanziaria dei diversi progetti, ma all'andamento dei costi generali, dei costi esterni e di quelli del personale dedicato alla produzione.

La sperimentazione del primo anno dimostra che occorrerà nel 2024 incrementare ulteriormente queste funzioni, anche alla luce dell'entrata in vigore del nuovo codice degli appalti pubblici, che comporta verifiche molto restrittive sui parametri di economicità dei costi interni ed esterni sostenuti e continui adeguamenti alla luce delle variazioni che si rilevano nei costi generali imputabili alle commesse (CGS).

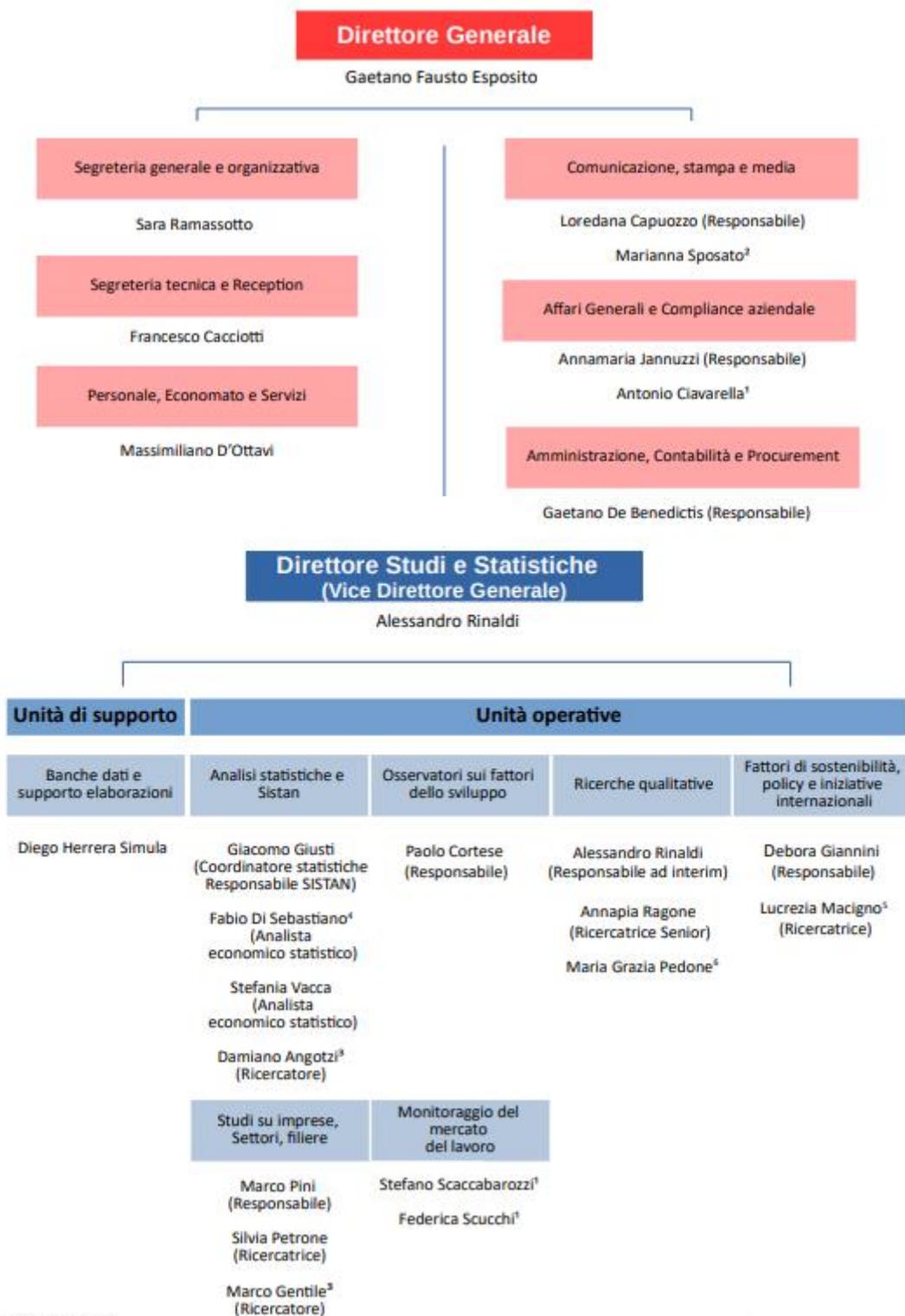
Questi adempimenti ulteriori si aggiungeranno al già complesso lavoro amministrativo e gestionale derivante dall'applicazione delle normative di compliance che hanno comportato, tra l'altro, l'adozione del Modello 231 e una rivisitazione delle procedure di approvvigionamento di servizi e forniture.

Proprio per quanto concerne le procedure di acquisto di servizi, forniture e lavori - tenuto conto dell'entrata in vigore del nuovo codice degli appalti - occorrerà adottare un nuovo regolamento degli acquisti sottosoglia comunitaria.

Inoltre, sempre in materia di appalti occorrerà adeguare le procedure organizzative interne alle disposizioni del codice che, a partire dal 1° gennaio 2024, andranno a disciplinare il "ciclo di vita dei contratti" prevedendo la completa digitalizzazione delle fasi dell'appalto (programmazione, affidamento, esecuzione e accesso alle informazioni e agli atti di gara), l'adozione di nuove forme di autenticazione alle piattaforme e l'integrazione delle stesse con la piattaforma dei contratti pubblici di ANAC.

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'organico attualmente in forza al Centro Studi si compone di 25 unità, come da organigramma



1 distaccato c/o Uniscanemere  
2 collaboratore  
3 in somministrazione  
4 distaccato c/o Inesit  
5 contratto a tempo determinato  
6 in servizio c/o Uniscanemere

Da considerare che per effetto dei distacchi di personale n. 4 risorse dell'organico a tempo indeterminato, nonché dell'attività esclusiva a favore di Unioncamere di una ulteriore risorsa, in collaborazione, l'organico effettivo del Centro Studi direttamente impiegabile sulle attività è pari a n. 21 unità.

Allo scopo di potenziare l'orientamento cooperativo nel lavoro e favorire la condivisione di una cultura professionale comune nel rispetto delle competenze specialistiche di ciascuno, a valere sui finanziamenti che Fondir eroga per la formazione del personale e sui Fondi Interprofessionali ed Enti Bilaterali e sul Fondo Nuove Competenze, è stato progettato un percorso di sviluppo professionale – **Human Factor Lab** – cominciato nel 2023 e che proseguirà nel 2024, volto ad allineare ed integrare le professionalità in forza alla società, attraverso le tappe di **TEAM ASSESSMENT**, **TEAM BUILDING**, **COACHING**, **TEAM COACHING**.

#### CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2024

Il Conto Economico di previsione 2024 che viene di seguito rappresentato è stato realizzato sulla base delle considerazioni precedentemente riportate.

Gestione caratteristica	BUDGET 2024				
	UNIONCAMERE	SISTEMA CAMERALE	ALTRI	DISTACCHI	TOTALE
<b>Ricavi</b>	<b>2.823.496</b> 83,94%	<b>133.935</b> 3,98%	<b>168.984</b> 5,02%	<b>237.143</b> 7,05%	<b>3.363.557</b> 100,00%
<b>Costi diretti esterni</b>	<b>797.569</b> 23,71%	<b>25.250</b> 0,75%	<b>18.916</b> 0,56%	<b>0</b> 0,00%	<b>841.735</b> 25,03%
<b>Costi del personale di produzione</b>	<b>1.340.895</b> 39,87%	<b>71.575</b> 2,13%	<b>111.321</b> 3,31%	<b>237.143</b> 7,05%	<b>1.760.934</b> 52,35%
<b>Margine di contribuzione</b>					<b>760.889</b> 22,62%
<b>Costi del personale non allocato</b>					<b>90.994</b> 2,71%
<b>Altri costi generali</b>					<b>614.092</b> 18,26%
<i>Servizi di terzi</i>					152.612
<i>Oneri diversi di gestione</i>					74.900
<i>Emolumenti organi societari</i>					56.280
<i>Spese sede</i>					140.300
<i>Iva indetraibile</i>					190.000
<b>Ammortamenti</b>					<b>59.500</b> 1,77%
<b>Totale costi di funzionamento</b>					<b>764.586</b> 22,73%
<b>Risultato Gestione Caratteristica</b>					<b>-3.698</b> -0,11%
<b>Gestione Extra Caratteristica</b>					
Svalutazioni e accantonamenti					0 0,00%
Gestione immobiliare					38.730 1,15%
Gestione Finanziaria					8.500 0,25%
Gestione Straordinaria					0 0,00%
<b>Risultato Gestione Extra Caratteristica</b>					<b>47.230</b> 1,40%
Imposte dell'esercizio					-25.000 -0,74%
<b>Risultato del periodo</b>					<b>18.532</b> 0,55%

La valorizzazione dei ricavi è stata effettuata individuando le esigenze del socio di riferimento Unioncamere, nonché degli altri soggetti che tradizionalmente utilizzano i servizi offerti dalla nostra società, tenendo in considerazione le linee di attività in precedenza esposte. Il valore della produzione atteso per il 2024, pari a 3.364 K€ (il valore della produzione a preconsuntivo per l'anno 2023 si attesta a 3.106 K€), tiene anche conto delle commesse contrattualizzate nel corso del 2023 le cui attività si protrarranno nel 2024 (515 K€ di cui 398 K€ riferite ad Unioncamere).

I costi diretti esterni, strettamente necessari alla realizzazione delle attività previste, sono stati stimati sulla base dell'esperienza storica nel 25,03% del valore della produzione attesa, in linea con le esigenze progettuali ed in leggero aumento rispetto al dato atteso per il 2023 (23,20%).

I costi del personale – pari al 55% del valore della produzione attesa - sono stati calcolati valorizzando ogni singolo lavoratore al proprio costo presunto per il 2024 suddividendo tra quelli utilizzabili in progetti di produzione (52,35%) o sulle funzioni di staff (2,71 %). È previsto un incremento dei costi interni (1.852 K€ nel 2024 a fronte di 1.757 K€ del preconsuntivo 2023) sostanzialmente dovuto alla previsione dell'acquisizione di una nuova risorsa nel corso del 2024 e al computo annuale di n. 2 posizioni lavorative che nel corso del 2023 hanno partecipato in quota parte alla determinazione del costo del personale essendo state contrattualizzate nel corso dell'esercizio. La società, inoltre, valuterà di mantenere anche nel 2024 il distacco di n. 3 lavoratori presso il socio Unioncamere e di n.1 lavoratore presso la società Isnart.

Gli altri costi di funzionamento sono in linea con quelli del 2023 in considerazione dell'incremento della percentuale di indetraibilità dell'Iva sugli acquisti esterni (euro 190.000) per effetto dell'esenzione dall'Iva sui corrispettivi applicati ai Soci ai sensi dell'art.10, secondo comma, del DPR 633/1972. Complessivamente sono stimati nel 20,03% del valore della produzione attesa e sono necessari anche per la gestione dei complessi adempimenti derivanti dal modello organizzativo dell'in-house providing nonché dal regime di esenzione dell'IVA.

In particolare, nella voce “Servizi di terzi” sono collocati gli oneri per l'assistenza tecnica ed informatica, l'assistenza contabile, le collaborazioni professionali relative all'amministrazione societaria quali l'assistenza legale, fiscale e del lavoro, assistenza alla compliance ex D.Lgs. n. 231/2001 e del modello organizzativo di gestione e controllo dei dati personali.

Nella voce “Spese sede”, oltre ai canoni di affitto per la sede operativa della società, sono stati inseriti gli altri costi di gestione della sede stessa quali i servizi relativi all'infrastruttura informatica, le utenze e le manutenzioni.

La gestione finanziaria esposta nel conto economico previsionale per l'anno 2024 presenta un saldo positivo (+0,25%) dovuto all'incremento degli interessi attivi bancari sulla giacenza media di conto corrente; anche per l'anno in esame non si prevedono tensioni di liquidità che rendono necessario il ricorso a un fido bancario.

In merito, infine, alle entrate non caratteristiche, si segnala il proseguimento della locazione dell'immobile di proprietà della società che risulta positiva (+1,15%) per effetto della sospensione dell'ammortamento, in quanto il valore residuo netto risulta congruo al valore di mercato.

Da ultimo, giova ricordare che la società applica l'esenzione dell'Iva nel calcolo dei corrispettivi da applicare ai Soci ai sensi dell'art.10, secondo comma, del DPR 633/1972; tale disposizione prevede che i corrispettivi delle prestazioni effettuate non superino i costi imputabili alle prestazioni stesse.

In base alla Risoluzione dell'Agenzia delle Entrate n.203/E del 7 dicembre 2001, per poter calcolare il costo effettivo di ogni singola commessa si dovrà aggiungere ai costi diretti (costi del personale e costi per fornitori esterni) ed indiretti, quota parte dei costi generali. Questa viene calcolata seguendo la formula espressa in tale Risoluzione e costituisce quello che comunemente viene definito CGS (Costi Generali da attribuire ai Soci).

Il valore complessivo dei costi generali attribuibile alle commesse esenti dovrà essere messo in relazione al valore dei costi diretti ed indiretti di tutte le commesse esenti affinché possa trovarsi una percentuale da calcolare su ogni singola commessa esente. Per la costruzione del budget 2024, quindi, si è dovuto seguire il procedimento appena descritto ed il risultato atteso per l'anno è la maggiorazione del 31,97% del complesso dei costi diretti e indiretti di ogni singola commessa. Pertanto, i corrispettivi che si andranno a proporre ai Soci per ogni commessa prevederanno una quota di costi generali pari al 32% dei costi diretti ed indiretti.

Tale percentuale sarà costantemente monitorata nel corso dell'anno e potrà subire delle variazioni in base alla composizione dei costi delle commesse che si definiranno; le eventuali differenze saranno regolate con l'approvazione del bilancio consuntivo mediante il sistema dei conguagli.

Il presente documento viene fornito per permettere di addivenire alle più opportune valutazioni.