



## Indirizzi strategici e bilancio preventivo per il 2025

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 2025.....</b>	<b>5</b>
<b>GOVERNANCE E IMPLICAZIONI DI ORDINE GESTIONALE.....</b>	<b>17</b>
<b>LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>19</b>
<b>CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2025 .....</b>	<b>20</b>

## LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

Nel 2024 si sono consolidate tendenze al rallentamento dello sviluppo complessivo frutto anche del quadro di incertezza a livello internazionale che non sembra destinato nel breve termine a risolversi. Nel 2025 ad oggi si possono prevedere delle tendenze al consolidamento di questa situazione, anche se in un quadro di moderato ottimismo che però dipenderà anche dal segno della politica degli Stati Uniti e dall'orientamento che prenderà la nuova Amministrazione sullo scenario internazionale.

In questo scenario l'Italia si è caratterizzata nel medio periodo per andamenti più favorevoli rispetto ai principali partners europei, in termini di tassi di crescita, di livelli occupazionali e di tasso di inflazione.

Questi risultati sono il frutto del profondo processo di ristrutturazione e di innovazione che ha attraversato in maniera trasversale il nostro sistema imprenditoriale, anche quello di minori dimensioni, effetto anche dei provvedimenti di sostegno in tema di adozione di investimenti digitali e green.

Tuttavia il segno sostanzialmente restrittivo delle politiche di bilancio pubbliche, indotto dalla definizione dei nuovi vincoli europei, lascia prevedere un processo non sostanzialmente espansivo per gli investimenti pubblici ordinari, corroborati comunque da quelli che rientrano nell'Ambito del PNRR che dovrebbero ricevere una fase di accelerazione dal punto di vista realizzativo (e quindi dei concreti effetti sull'economia), connesso anche all'avvicinarsi della scadenza del Piano.

Al contempo già da un poco di tempo stiamo assistendo a un rilancio delle politiche industriali a livello anche europeo per fronteggiare la sfida che è posta soprattutto da Stati Uniti e Cina. Le indicazioni del Rapporto Draghi sulla Competitività in Europa tracciano un percorso che anche nel nostro Paese si sta portando avanti con la messa a punto di un Libro bianco sulla politica industriale da parte del Ministero delle imprese e del Made in Italy cui partecipa il Sistema camerale tramite il Centro Studi.

A contempo è però sempre più chiaro il ritorno dei processi territoriali nella definizione delle direttrici di sviluppo. Emerge una nuova articolazione dello sviluppo territoriale che da noi attraversa trasversalmente il Paese, con l'emergere di eterogeneità anche all'interno delle consolidate aree di sviluppo.

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, al contempo valutandone le ricadute sui territori.

E' questa la linea intrapresa dal Tagliacarne che ha dato impulso a una diversa capacità di analisi rispetto al passato di questi fenomeni, in particolare nella preparazione dei dossier di discussione per l'Assemblea dell'Unioncamere e degli altri contributi predisposti come spunti di analisi e riflessione per le policy.

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 la 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, anche dall'emersione 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, che richiedono anche una differente modalità di comprendere e secondare la domanda di nuove professionalità delle imprese;
- 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 riorganizzazione/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 dalle dinamiche della logistica;
- l'acuirsi di nuove forme di disuguaglianza interpersonale, settoriale e territoriale, enfatizzate dall'esperienza degli alti tassi di inflazione, che rilanciano il tema dell'equità dei processi di sviluppo e di policy adeguate al riguardo;

Il Centro Studi Tagliacarne ha ormai consolidato l'immagine di 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, anche in campi che sono ulteriori rispetto agli storici campi di operatività relativi alla contabilità economico-territoriale e alla valutazioni dei potenziali economici locali.

## LE LINEE DI ATTIVITÀ PER IL 2025

Gli obiettivi per il 2025 si collocano nel contesto descritto in precedenza, mantenendo una continuità con quelli perseguiti negli ultimi due anni. Essi mirano a integrare gli adeguamenti e gli sviluppi necessari per rispondere alle trasformazioni in corso.

### ***1. Implementare un sistema di osservazione strategica per il Sistema camerale, con un focus mirato sui principali fattori di interesse per il sistema produttivo:***

- a) rafforzando il sostegno alle Camere di Commercio, fornendo analisi socio-economiche interpretative e realizzando prodotti di immediata fruibilità, accompagnati dall'organizzazione congiunta di iniziative ed eventi specifici sui territori;
- b) creando basi dati e osservatori economici dedicati all'analisi congiunturale, al monitoraggio e alle previsioni di scenario, arricchiti da prodotti facilmente accessibili e utilizzabili.

### ***2. Adottare un approccio globale di analisi e interpretazione della competitività, considerando non solo gli aspetti economici ma anche le dinamiche sociali, istituzionali e ambientali, per una visione integrata e multidimensionale:***

- a) rafforzando la produzione di informazioni su imprese e territori a livello locale, integrandola con un'attenzione strategica ai macro-trend internazionali e alle dinamiche geo-politiche emergenti;
- b) promuovendo interventi mirati su cluster e filiere strategiche, quali innovazione e digitalizzazione, cultura, terzo settore, turismo (in collaborazione con Isnart), economia del mare, agroindustria, filiera del legno, economia verde, imprenditorialità femminile, ambiente ed energia, infrastrutture, mercato del lavoro e internazionalizzazione, *in linea con le priorità strategiche del Sistema camerale.*

### ***3. Garantire una presenza autorevole e costante nel dibattito pubblico sui temi dello sviluppo e delle relative policy, attraverso interventi mirati e un'efficace strategia di comunicazione adattata ai diversi media:***

- a) migliorando la comunicazione dei risultati delle ricerche a tutti i livelli, promuovendo collaborazioni con Centri studi, Think tank e università per integrare prospettive economiche, sociali e istituzionali;
- b) adottando un approccio selettivo ai social media, con una strategia mirata di commento sui temi di maggiore interesse per il sistema, utilizzando forme di comunicazione semplici e accessibili per coinvolgere un pubblico ampio e non specializzato;
- c) potenziando gli eventi di Sistema, integrando i temi del lavoro, dell'ambiente, della cultura e della blue economy e delle filiere produttive per renderli più incisivi e partecipati a livello territoriale, con l'aggiunta di dibattiti e momenti culturali collegati alle linee strategiche di intervento.

***4. Sviluppare metodologie innovative e algoritmi avanzati per il trattamento dei dati, sfruttando i big data e trasformandoli in informazioni di alto valore aggiunto attraverso l'uso della data integration, della data science e dell'intelligenza artificiale.***

- a) integrando tecnologie avanzate di analisi dati, come dashboard di Business Intelligence, per trasformare informazioni provenienti da archivi, bilanci e registri in insight strategici, utilizzando anche web scraping e analisi testuale per identificare pattern e tendenze;
- b) progettando nuovi indicatori statistici tempestivi, utilizzando Big Data e Trusted Smart Statistics, con l'adozione di framework di alta qualità per integrare dati convenzionali e non convenzionali nell'analisi di fenomeni emergenti;
- c) promuovendo l'analisi statistica spaziale, utilizzando informazioni geocodificate per approfondire le relazioni spaziali, con un focus sulle dinamiche localizzative delle imprese, le caratteristiche della domanda e l'offerta di servizi disponibili.

Nell'ambito di questi obiettivi, si presterà particolare attenzione alla progettazione e alla valorizzazione di prodotti conoscitivi standardizzati e multi-utente. Questi strumenti consentiranno di ampliare l'offerta dei servizi del Centro Studi, rendendola accessibile a un pubblico di mercato più ampio, mantenendo comunque il pieno rispetto dei vincoli normativi previsti per lo svolgimento delle attività "in house".

## 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:

<i>Linee di attività/ Obiettivi</i>	<i>Contabilità dei territori</i>	<i>Studi sulle filiere produttive</i>	<i>Imprese &amp; imprenditorialità</i>	<i>Monitoraggio &amp; Supporto Policy</i>	<i>Osservatori economici</i>	<i>Ricerche Azione</i>	<i>Supporto decision making</i>	<i>Ricerca &amp; Sviluppo</i>	<i>Workshop e iniziative editoriali</i>	<i>Promozione &amp; Comunicazione</i>
<b>Obiettivo 1</b> <i>Implementare un sistema di osservazione strategica per il Sistema camerale</i>										
1a				X						
1b					X			X		
<b>Obiettivo 2</b> <i>Adottare un approccio globale di analisi e interpretazione della competitività</i>										
2a	X		X				X			
2b		X								
<b>Obiettivo 3</b> <i>Garantire una presenza autorevole e costante nel dibattito pubblico sui temi dello sviluppo e delle relative policy</i>										
3a	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3b										X
3c		X								X
<b>Obiettivo 4</b> <i>Sviluppare metodologie innovative e algoritmi avanzati per il trattamento dei dati</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 con l'assetto 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 delle Imprese e del Made in Italy;



- Osservatorio sulle imprese del commercio nei centri storici sull'evoluzione della base produttiva, 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;
- studi sul ruolo dei Distretti finalizzati ad indagare come gli stessi intendano rispondere strategicamente alle difficoltà dell'attuale contesto economico e su quali siano le principali progettualità attivate e pianificate dalle imprese che vi fanno parte;
- 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, nell'ambito di una 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;
- rapporto sui brevetti green (in collaborazione con Dintec e Fondazione Symbola);
- studi sul ruolo dell'Intelligenza Artificiale all'interno delle PMI italiane in termini di livello di implementazione delle soluzioni all'interno del contesto aziendale, di benefici ottenuti e rischi associati.

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.

### 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, servizio di informazione rapida e di immediata lettura basato su set di infografiche navigabili su vari temi di interesse aggiornato periodicamente lanciato nel 2024 con un buon apprezzamento camerale;
- 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);
- indicatori di impatto delle iniziative finanziate dal Fondo Perequativo dell'Unioncamere;
- valutazione di impatto delle agevolazioni sulla imprenditoria femminile (nell'ambito del progetto Unioncamere-Invitalia).

### 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 (Camera di Chieti-Pescara, Camera di Reggio Calabria, Camera delle Riviere, Camera Catanzaro-Crotone-Vibo Valentia, Camera di Cuneo, Camera valdostana; Camera di Frosinone-Latina; Camera di Salerno; Camera di Caserta; Camera di Modena) 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;

- Urban Pulse, progetto mirato alla individuazione e costruzione di indicatori innovativi sull'accessibilità delle città "in 15 minuti", realizzato a partire da progetti Confcommercio;

I possibili sviluppi di questa linea includono l'implementazione di focus tematici legati a Industry 5.0, con particolare attenzione a:

- tecnologie per la resilienza, come l'uso di dati e intelligenza artificiale per aumentare la flessibilità della produzione e rendere le catene del valore più robuste.

- integrazione tra tecnologie e transizione verde, per favorire un'evoluzione sostenibile dei processi produttivi.

- approccio antropocentrico alle tecnologie, promuovendo soluzioni che si adattino alle esigenze dei lavoratori e migliorino la capacità delle imprese e dei dipendenti di integrare nuove tecnologie.

### 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);
- analisi delle tecnologie critiche digitali ed energetiche nelle imprese italiane (anche in collaborazione con il MEF) ed effetti sulla competitività e mappatura delle imprese che sviluppano tecnologie critiche digitali (STEP - Strategic Technologies for Europe Platform) e green (NZIA – Net-Zero Industry Act) e relativi effetti sulla competitività aziendale;
- 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, riceveranno uno sviluppo nel 2025, consolidando e sviluppando ulteriormente le sinergie con il mondo accademico nonché laboratori tematici con l'Istat nell'ambito di un quadro di collaborazione con l'Istituto. Ciò sarà possibile anche grazie al supporto di nuove professionalità inserite nell'organico del Centro studi.

#### **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, ASA, 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" abbiamo 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 sia le forme di presentazione grafica dei lavori.

### *Azioni di comunicazione*

L'attività di comunicazione e di ufficio stampa sarà tesa a consolidare nel 2025 gli importanti risultati raggiunti in questi anni per rilanciare il nuovo volto del Centro Studi Tagliacarne. A questo proposito, si proseguirà nel solco della strategia impostata per diffondere gli studi e le analisi dell'Istituto ed affermarne il nuovo profilo presso i diversi target di riferimento.

L'azione realizzata fino ad oggi ha infatti consentito una significativa crescita della visibilità del Centro Studi.

Più nel dettaglio, le azioni di ufficio stampa, in senso stretto, hanno permesso di ottenere sino a metà novembre di quest'anno più di 1.400 uscite con nostre citazioni a vario titolo tra stampa nazionale, locale, testate online e radiotelevisive, facendo registrare un incremento del 15% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, in particolare per quanto riguarda radio e tv + 27% e testate online +30%.

Anche l'attività svolta sui canali social, ha messo luce un andamento positivo mettendo a segno un continuo aumento dei follower. Più nello specifico, a metà novembre su LinkedIn si registra un incremento del 28% dei follower rispetto a fine dicembre 2023, su Facebook del 47% e su X del 12%. Verrà dunque ulteriormente spinta l'attività di advertising per il prossimo anno per stimolare un pubblico sempre più vasto a seguirci, con particolare riguardo a LinkedIn che si rivolge ad un target più professional. Sarà comunque prestata particolare attenzione ai continui cambiamenti delle politiche in atto nei diversi canali, per adeguare in progress la nostra presenza sui social.

Inoltre, in continuità con quanto fino ad ora fatto, l'ufficio stampa e comunicazione porterà avanti interventi sinergici sia con Unioncamere, sia con le altre realtà del Sistema camerale, che con le Istituzioni e gli enti partner. Verranno, in aggiunta, 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. Viene altresì riconfermato l'impegno all'interno del Comitato di redazione del Magazine del Sistema camerale per consentire di dare ulteriore visibilità ai nostri studi.

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

## QUADRO SINTETICO LINEE DI ATTIVITÀ / PRINCIPALI PRODOTTI

Contabilità Territoriale	Filiere Produttive	Imprese e Imprenditorialità	Monitoraggi e Sviluppo policy	Osservatori Economici camerali	Ricerche/ Azione	Supporto Decision making	Ricerca e Sviluppo	Produzione scientifica Workshop	Promozione e comunicazione
Valore aggiunto provinciale dei settori economici	Io sono Cultura	Medie imprese italia	C-Stat - <a href="#">DataView</a>	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	<a href="#">GreenItaly</a>	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-Mantova-Cremona	Distribuzione commercio nei centri storici	Dossier Presidenza della Repubblica	Analisi, Tecnologie STEP e Zero Emissioni	Organizzazione seminari tematici con società scientifiche	Azioni Ufficio stampa
Redditi famiglie provinciali	Osservatorio sul commercio di grande superficie	Imprenditorilità straniera	Impatto Fondo perequativo	Riviere di Liguria	<a href="#">Urban-Pulse 15</a>	Supporto interventi vertice del sistema camerale			Azioni social media
Risparmio famiglie provinciali	Osservatorio commercio centri storici	Imprenditorialità giovanile	Impatto misure di agevolazione imprenditoria femminile	Vibo-Catanzaro-Crotone	Ricerca Data Center	Assistenza economico-statistica alle Camere di Commercio			Dorsi tematici Il Sole 24 Ore
Valutazioni sulle zone interne	Filiera del legno	Imprenditorialità femminile		Salerno					Partecipazione Magazine di sistema camerale
Consumi famiglie provinciali	Filiera economia del mare	Demografia imprenditoriale		Cuneo					
Stime aggregati micro territoriali	Filiera componentistica auto	Terzo settore		Alessandria-Asti					
Sperimentazioni con Istat di analisi micro territoriali	Programma Grins	Internazionalizzazione imprese		Frosinone -Latina					
		Profili management ed Academy aziendali		Ferrara					
				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 impresse.

In questo senso nel 2025, facendo seguito al percorso intrapreso per migliorare capacità di relazione e consapevolezza organizzativa, si punterà ad implementare una modalità di lavoro secondo una organizzazione per matrice, che valorizza le responsabilità dei capi progetto con la costituzione di gruppi interfunzionali.

Anche per conseguire gli obiettivi di ordine organizzativo 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.

Inoltre, già nel 2023 è cominciata una politica volta a favorire l'inserimento di risorse professionali junior da far crescere in prospettiva futura, politica che si è irrobustita nel 2024 e proseguirà nel 2025 in una



logica di consolidamento e stabilizzazione delle risorse professionali, al fine di rendere la squadra del Centro Studi sempre più affiatata e operativamente coinvolta, anche attraverso il sistema premiale 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 corso del 2024 l'assetto societario del Centro Studi ha registrato l'ingresso del nuovo Socio Camera di commercio di Modena e l'acquisto di n. 3 azioni del capitale azionario della società Infocamere.

L'assetto compliance è stato improntato alla definizione della regolamentazione delle funzioni interne maggiormente interessate all'incremento del volume delle attività quindi la società di è dotata di alcuni strumenti gestionali di natura regolamentare quali:

- ✓ Regolamento per l'affidamento, mediante procedura sotto soglia di lavori, beni e servizi
- ✓ Regolamento sull'utilizzo del Fondo economale
- ✓ Regolamento sulle Uscite e Missioni di servizio
- ✓ Regolamento sull'omaggistica e spese di rappresentanza

In considerazione della partecipazione del Centro Studi in qualità di Soggetto realizzatore di iniziative a valere sui fondi PNRR è stato aggiornato il Registro trattamenti del Centro studi. Si è, inoltre, proceduto ad implementare un processo di due diligence per la valutazione degli aspetti di protezione dei dati personali e di sicurezza informatica relativa ai fornitori, ai sensi dell'art. 28 del GDPR.

Sono state recepite alcune novità normative si è provveduto ad una revisione generale del Modello organizzativo, di gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 coordinato con le misure di prevenzione della corruzione ex Legge 190/2012.

Accanto a questi adeguamenti e sviluppo, considerato il rilievo che sta assumendo la responsabilità in merito all'utilizzo delle risorse e all'impatto sull'ambiente generato dalla crescita economica e la proiezione su di una sostenibilità non solo ambientale ma anche sociale, è stato deliberato di procedere alla sperimentazione ed implementazione della rendicontazione di sostenibilità del Centro Studi, che porterà anche alla progettazione di un format di report ESG che potrà essere messo a fattore comune degli enti che, al pari del CSGT, operano nel settore della ricerca in campo economico e sociale. Già nel 2024, con riferimento al 2024 verrà quindi svolta la prima sperimentazione al riguardo, con la messa a punto del Report di sostenibilità, che si configura come un importante strumento per migliorare la gestione delle relazioni con tutti gli stakeholder, per incrementare la competitività e per la reputazione aziendale.



Il ruolo di società presente nella compagine societaria di Infocamere consente inoltre di mettere a punto un percorso di progressiva digitalizzazione dei processi amministrativi interni che si avvierà con la sperimentazione dell'informatizzazione del protocollo societario.

L'irrobustimento della funzione di procurement avverrà sia con il ricorso a strutture qualificate di supporto al RUP che attraverso formazione specialistica per il personale impegnato nelle mansioni istruttorie e la struttura registrerà una maggiore intensificazione dell'attività di formazione sulle tematiche della prevenzione della corruzione del personale in considerazione dell'ampliamento dell'organico e delle modifiche normative intervenute al riguardo.

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'organico attualmente in forza al Centro Studi si compone di 25 unità, come di seguito specificato:

AREA	LIVELLO	NOMINATIVO	DISTACCATO/A c/o	SOMMINISTRATO/A
Direzione	Dirigente	ESPOSITO Gaetano Fausto		
Produzione	Dirigente	RINALDI Alessandro		
Produzione	Quadro	SCACCABAROZZI Stefano	UNIONCAMERE	
Produzione	1° Livello	CORTESE Paolo		
Produzione	1° Livello	GIANNINI Debora		
Produzione	1° Livello	GIUSTI Giacomo		
Produzione	1° Livello	HERRERA Diego		
Produzione	1° Livello	RAGONE Annapia		
Produzione	1° Livello	PINI Marco		
Produzione	2° Livello	SCUCCHI Federica	UNIONCAMERE	
Produzione	2° Livello	VACCA Stefania		
Produzione	2° Livello	PETRONE Silvia		
Produzione	3° Livello	GENTILE Marco		
Produzione	3° Livello	ANGOTZI Damiano		
Produzione	3° Livello	DI SEBASTIANO fabio	ISNART	
Produzione	3° Livello	MACIGNO Lucrezia		
Produzione	3° Livello	BOGNONI Domenico		*
Produzione	3° Livello	MARIZ Davide		*
Staff	Quadro	JANNUZZI Annamaria		
Staff	1° Livello	CAPUOZZO Loredana		
Staff	2° Livello	FILIANI Carmen		*
Staff	2° Livello	CIAVARELLA Antonio	UNIONCAMERE	
Staff	3° Livello	RAMASSOTTO Sara		
Staff	3° Livello	D'OTTAVI Massimiliano		
Staff	4° livello	CACCIOTTI Francesco		

Da considerare che per effetto dei distacchi di personale pari a n. 4 risorse dell'organico a tempo indeterminato 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 in corso un percorso di sviluppo professionale – Human Factor Lab – che proseguirà nel 2025, volto ad allineare ed integrare le professionalità in forza alla società, tenuto anche conto dei recenti inserimenti, attraverso le tappe di team Assessment, Coaching, Team Coaching.

### CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2025

Il Conto Economico di previsione 2025 che viene di seguito rappresentato è stato realizzato sulla base delle considerazioni precedentemente riportate.

Gestione caratteristica	BUDGET 2025						PRECONSUNTIVO 2024					
	UNIONCAMERE		SISTEMA CAMERALE		ALTRI		DISTACCHI		TOTALE		TOTALE	
<b>Ricavi</b>	<b>2.818.423</b>	<b>79,31%</b>	<b>301.020</b>	<b>8,47%</b>	<b>149.337</b>	<b>4,20%</b>	<b>284.987</b>	<b>8,02%</b>	<b>3.553.767</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.202.789</b>	<b>100,00%</b>
Commesse acquisite	278.809	7,85%	50.279	1,41%	104.337	2,94%	284.987	8,02%	718.412	20,22%	3.202.789	100,00%
Commesse in definizione	201.403	5,67%	26.297	0,74%	0	0,00%	0	0,00%	227.700	6,41%	0	0,00%
Commesse in promozione	2.338.211	65,80%	224.444	6,32%	45.000	1,27%	0	0,00%	2.607.655	73,38%	0	0,00%
<b>Costi diretti esterni</b>	<b>819.076</b>	<b>23,05%</b>	<b>85.600</b>	<b>2,41%</b>	<b>10.151</b>	<b>0,29%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>914.827</b>	<b>25,74%</b>	<b>767.005</b>	<b>23,95%</b>
<b>Costi del personale di produzione</b>	<b>1.368.715</b>	<b>38,51%</b>	<b>140.804</b>	<b>3,96%</b>	<b>104.053</b>	<b>2,93%</b>	<b>284.987</b>	<b>8,02%</b>	<b>1.898.560</b>	<b>53,42%</b>	<b>1.776.210</b>	<b>55,46%</b>
<b>Margine di contribuzione</b>									<b>740.381</b>	<b>20,83%</b>	<b>659.574</b>	<b>20,59%</b>
<b>Costi del personale non allocato</b>									<b>90.226</b>	<b>2,54%</b>	<b>87.671</b>	<b>2,74%</b>
<b>Altri costi generali</b>									<b>606.550</b>	<b>17,07%</b>	<b>539.272</b>	<b>16,84%</b>
Servizi di terzi									137.700		138.900	
Oneri diversi di gestione									68.750		55.472	
Emolumenti organi societari									62.800		56.100	
Spese sede									137.300		118.800	
Iva indetraibile									200.000		170.000	
<b>Totale costi di funzionamento</b>									<b>-696.776</b>	<b>-19,61%</b>	<b>-626.943</b>	<b>-19,57%</b>
<b>Margine operativo lordo</b>									<b>43.605</b>	<b>1,23%</b>	<b>32.631</b>	<b>1,02%</b>
Ammortamenti									-60.000	-1,69%	-57.000	-1,78%
Svalutazioni e accantonamenti									0	0,00%	0	0,00%
Gestione immobiliare									38.780	1,09%	38.580	1,20%
Gestione Finanziaria									14.800	0,42%	27.900	0,87%
Gestione Straordinaria									0	0,00%	2.100	0,07%
<b>Risultato ante imposte</b>									<b>37.185</b>	<b>1,05%</b>	<b>44.211</b>	<b>1,38%</b>
Imposte dell'esercizio									-25.000	-0,70%	-25.000	-0,78%
<b>Risultato del periodo</b>									<b>12.185</b>	<b>0,34%</b>	<b>19.211</b>	<b>0,60%</b>

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 2025, pari a 3.553 K€ (il valore della produzione a preconsuntivo per l'anno 2024 si attesta a 3.203 K€), tiene anche conto delle commesse contrattualizzate nel corso del 2024 le cui attività si protrarranno nel 2025 (542 K€ di cui 387 K€ riferite ad Unioncamere).

I costi diretti esterni, strettamente necessari alla realizzazione delle attività previste, sono stati stimati sulla base dell'esperienza storica nel 25,74% del valore della produzione attesa, in linea con le esigenze progettuali ed in leggero aumento rispetto al dato atteso per il 2024 (23,95%).

I costi del personale – pari al 55,96% del valore della produzione attesa - sono stati calcolati valorizzando ogni singolo lavoratore al proprio costo presunto per il 2025 suddividendo tra quelli utilizzabili in progetti di produzione (53,42%) o sulle funzioni di staff (2,54 %). È previsto un incremento dei costi interni (1.989 K€ nel 2025 a fronte di 1.864 K€ del preconsuntivo 2024) sostanzialmente dovuto alla previsione della stabilizzazione di n. 3 posizioni lavorative e l'acquisizione di una nuova risorsa nel corso del 2025. La società, inoltre, valuterà di mantenere anche nel 2025 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 2024 in considerazione della previsione di un incremento della percentuale di indetraibilità dell'Iva sugli acquisti esterni (euro 200.000) 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 19,61% 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 per la redazione dei cedolini paga, 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.

Gli ammortamenti (1,69%) sono in linea con quelli del 2024 e tengono conto di eventuali investimenti in immobilizzazioni strumentali che si rendessero necessari nel corso del 2025.

In merito alla gestione immobiliare, si segnala il proseguimento della locazione dell'immobile di proprietà della società che risulta positiva (+1,09%) per effetto della sospensione dell'ammortamento, come già nel 2024, in quanto il valore residuo netto risulta congruo al valore di mercato.

Infine, la gestione finanziaria esposta nel conto economico previsionale per l'anno 2025 presenta un saldo positivo (+0,42%) stimando gli 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.

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 2025, quindi, si è dovuto seguire il procedimento appena descritto ed il risultato atteso per l'anno è la maggiorazione del 29,19% del complesso dei costi diretti e indiretti di ogni singola commessa. In via prudenziale, pertanto, i corrispettivi che si andranno a proporre ai Soci per ogni commessa prevederanno una quota di costi generali pari al 31% dei costi diretti ed indiretti, comunque in diminuzione rispetto al 2024 (33%).

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.