



*Allegato 1) alla deliberazione del Consiglio camerale n. 18. del 25 novembre 2009*

# **RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2010**

**Decreto del Presidente della Repubblica n. 254/2005  
(articolo 5)**

# Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

## Premessa

Il 2010 può essere considerato l'anno in cui si manifesteranno con maggiore evidenza gli effetti di un nuovo ciclo della storia della Camera di Commercio di Ferrara, iniziato con l'insediamento dei nuovi organi politici e sviluppatosi con l'avvio della redazione del programma pluriennale 2009-2013.

Per una istituzione la misurabilità dei risultati non è solo questione di buona amministrazione, ma soprattutto di responsabilità verso il territorio che rappresenta, significa potere e sapere rendere conto dei risultati conseguiti e garantire una sempre maggiore continuità fra orizzonte politico e attività quotidiana dell'Ente.

In un contesto in cui cittadini e imprese sono giustamente sempre più esigenti verso la Pubblica amministrazione, sempre più attenti a come sono spese e investite le risorse pubbliche, risulta evidente che

Il Programma annuale della Camera di Commercio rappresenta il momento di sintesi delle capacità strategiche del sistema economico del territorio: amministratori camerale, rappresentanti delle associazioni imprenditoriali e sindacali, professionisti e consumatori sono stati coinvolti - a vario titolo - per definire un traguardo per l'economia ferrarese e tracciare le direttrici di sviluppo per il 2010.

l'autorevolezza ed il radicamento di una Istituzione dipende da quanto siano misurabili e, quindi, controllabili la propria attività e i propri successi. A maggior ragione in un anno che si presenta particolarmente critico per la grave crisi finanziaria ed economica in atto, un anno di transizione in cui la Camera di Commercio di Ferrara è chiamata ad accompagnare le imprese con impegno ancora maggiore fino alla fine di questa non facile congiuntura.

Importante in questa fase rinsaldare i rapporti con le associazioni ed implementare la sussidiarietà orizzontale connaturata alla Camera di Commercio. Nel 2010 il nuovo programma pluriennale innerverà le attività e la progettualità dell'Ente secondo gli obiettivi previsti per ciascuna delle *policy* in cui sarà articolato. In questo ambito, verrà prestata particolare attenzione al raccordo fra dimensione politico-strategica e quella gestionale, implementando la metodologia della *Balanced Scorecard* nata per raccordare questi due livelli in un sistema coerente che renderà misurabili le *performance* dell'Ente.

Il programma annuale individua gli ambiti prioritari su cui il territorio giocherà la propria capacità di fare impresa e gli assi di intervento nei quali la Camera di Commercio attiverà conoscenze, progettualità e risorse. Resta ferma la possibilità per l'Ente di riformulare, rimodulare ed affinare i propri obiettivi e progetti in funzione delle dinamiche economiche e dei mercati pur mantenendo una coerenza con i principi e i criteri sui cui il Consiglio camerale vuole fondare la propria azione.

## Guida alla lettura

La relazione previsionale e programmatica, così come disciplinata dall'articolo 5 del D.P.R. 254/2005, è il documento di indirizzo strategico per l'esercizio che si sta pianificando e va approvata dal Consiglio su proposta della Giunta.

Tale relazione deve essere collegata al documento di programmazione pluriennale ed è propedeutica alla predisposizione del preventivo economico e del budget direzionale. In conformità al contenuto previsto dal citato articolo 5, la relazione previsionale e programmatica segue la seguente impostazione:

- una premessa sullo stato di attuazione del programma 2009, con validazione e aggiornamento delle priorità e dei relativi obiettivi generali previsti necessari per valutare l'efficacia dell'azione politica, la validità delle scelte effettuate fino a quel momento e l'opportunità di introdurre eventuali cambiamenti;
- l'aggiornamento del contesto socio-economico, in quanto i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento devono essere rapportati alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale ed al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio;
- la definizione delle iniziative programmatiche previste per l'esercizio di riferimento in cui vengono esplicitate per ogni ambito i principali obiettivi strategici.

Il programma 2010:

- si inquadra in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici definiti con il preventivo 2009;
- attualizza le linee di indirizzo per l'anno 2011;
- precostituisce uno dei quadri di riferimento strategico per l'elaborazione del Programma pluriennale 2009/2013.

Anche per il 2010 la strategia di promozione della Camera di Commercio sarà articolata in specifici progetti che abbiano comunque come riferimento il principio della centralità dell'impresa con tutte le sue implicazioni. Si tratterà di progetti di iniziativa dell'Ente camerale tesi a proseguire e consolidare percorsi già intrapresi, nonché ad avviare azioni ed iniziative del tutto nuove.

La predisposizione dei progetti e le loro modalità di attuazione, in forma diretta o in compartecipazione con istituzioni e associazioni di categoria, saranno definite avendo cura di presidiare contemporaneamente tre fattori chiave:

- **il grado di innovazione**, che determina la capacità di generare nuove conoscenze e di elaborare informazioni strategiche da diffondere nel tessuto socio-economico;
- **l'intensità delle relazioni**, che consentono di rimanere costantemente agganciati a ciò che avviene nel mondo globale;
- **la flessibilità istituzionale**, che attiene alla disponibilità di mettere in pista processi decisionali veloci e coordinati, frutto della cooperazione tra ambito pubblico e privato, istituzioni, interessi, gruppi sociali.

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

La relazione previsionale e programmatica 2010 è stata redatta seguendo le categorie della *Balanced Scorecard*. All'interno di ciascun capitolo sarà prestata attenzione alle prospettive di questa metodologia:

- la prospettiva **Territorio-utente**, che analizza gli obiettivi delle singole policy diretti alla soddisfazione delle esigenze dell'utenza e del territorio;
- la prospettiva **Processi interni**, che studia le dinamiche di gestione su cui è necessario lavorare per realizzare gli obiettivi della prospettiva precedente;
- la prospettiva **Apprendimento e Crescita**, che approfondisce il tema degli investimenti formativi e le dinamiche organizzative delle risorse umane coinvolte nei processi precedenti.

Quest'ultima categoria non è presente nelle singole *policy* ma è concentrata nella sezione Gestione strategia, Qualità e Personale e organizzazione.

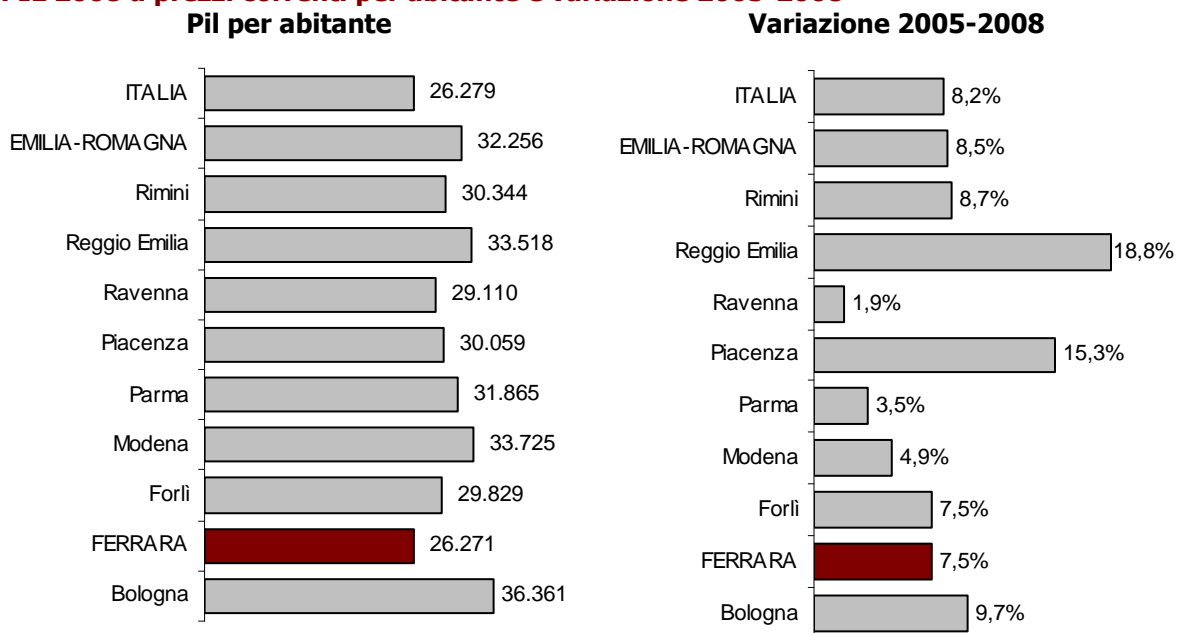
# Relazione previsionale e programmatica 2010

con le imprese oltre la crisi

## Ferrara e le imprese

Ferrara, secondo le stime sul PIL provinciale relative all'anno 2008 elaborate dall'Istituto Tagliacarne, presenta un valore di oltre 25.800 euro per abitante, inferiore alla media regionale, ma in linea con quella nazionale. Il tasso di crescita registrato rispetto al 2005 (5,7%) risulta inferiore sia alla media dell'Emilia-Romagna che a quella dell'intero Paese.

### PIL 2008 a prezzi correnti per abitante e variazione 2005-2008



Fonte: elaborazione Osservatorio dell'economia - Camera di Commercio di Ferrara su dati Istituto G. Tagliacarne.

Eppure, da queste stesse analisi emerge anche un processo di consolidamento del tessuto imprenditoriale provinciale - inevitabilmente rallentato nel corso del 2009 dalla diffusione su scala locale di una crisi dai contorni globali - in termini di sviluppo delle società di capitali, al quale si associa, fatto più importante, una crescita del livello tecnologico e di *knowledge*. Interrottasi nel 2009 la crescita delle imprese nel settore delle costruzioni e dei servizi alle persone, è tuttavia proseguito lo sviluppo di molte società, non tanto in termini dimensionali, quanto e soprattutto relazionali. Piccole e medie imprese che operano in filiera, attraverso una divisione delle attività, delle conoscenze, degli investimenti e dei rischi con le altre società che appartengono allo stesso sistema. E la componente relazionale, come viene sottolineato in numerosi studi, è proprio quella che maggiormente caratterizza la qualificazione di un sistema economico locale.

Riprendere nel 2010 la via dello sviluppo richiederà, oltre al rafforzamento di questi processi relazionali, anche un impegno di riposizionamento competitivo delle imprese ferraresi, in qualunque settore di attività esse operino. Un impegno che passerà attraverso un loro rafforzamento patrimoniale ed un riequilibrio finanziario complessivo, da conseguire attraverso strategie "aggressive" nella ricerca di nuovi

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

mercati, ma al contempo "difensive", alla rincorsa di una maggiore efficienza aziendale e di un migliore rapporto qualità/prezzo.

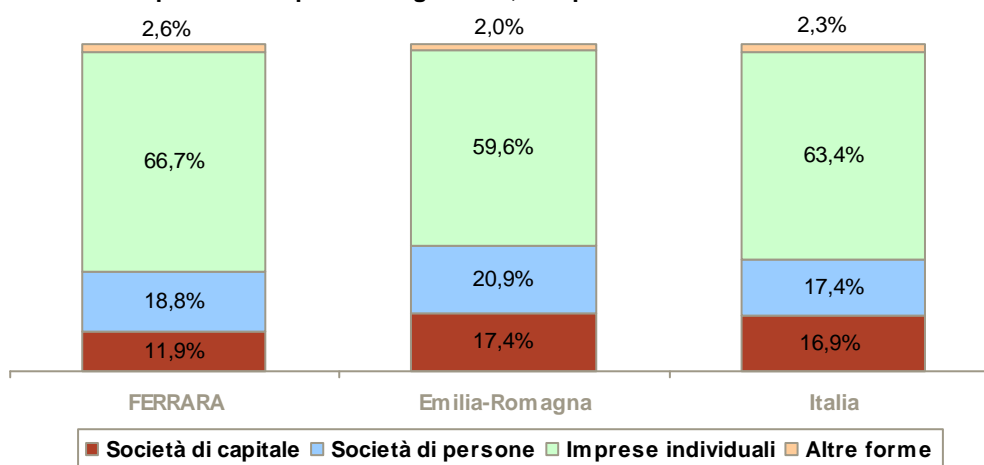
Per questo sarà cruciale il ruolo del credito, in particolare nei prossimi mesi, quando si decideranno le sorti di molte imprese, dovrà proseguire il progressivo allentamento della stretta selettiva, e la normalizzazione nei canali diretti di finanziamento alle tante aziende della provincia di Ferrara che, pure in crisi di liquidità, sono fondamentalmente solide ed efficienti.

### IMPRESE ATTIVE AL 30 giugno 2009

	2008	2009	Saldo	Var. %
Imprese totali	35.323	34.899	-424	-1,2%
Imprese senza AGRICOLTURA	27.226	27.008	-218	-0,8%

Fonte: Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio di Ferrara su dati InfoCamere, Movimprese

### Imprese attive per forma giuridica, composizione % al 30/06/2009



Fonte: Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio di Ferrara su dati InfoCamere, Movimprese

Comunque, come dimostrano i dati sulla movimentazione anagrafica, contraddistinti da una soddisfacente tenuta del tasso di mortalità imprenditoriale, a subire maggiormente le difficoltà e l'incertezza di questa fase sono soprattutto coloro che vorrebbero avviare un'attività ma che, di fronte alle forti incognite, preferiscono attendere l'uscita dalla crisi. Anche le PMI, pur soffrendo, resistono caparbiamente, nell'attesa di un mutamento del clima congiunturale.

Inevitabilmente la congiuntura negativa del 2009 ha contribuito a frenare anche la movimentazione imprenditoriale: un fenomeno comune del resto all'andamento regionale e nazionale, ed ascrivibile soprattutto ad un abbassamento del tasso di natalità.

### FERRARA SERIE STORICA DEI TASSI TRIMESTRALI DI ISCRIZIONE, CESSAZIONE(\*) E CRESCITA DELLE IMPRESE NEL II TRIMESTRE DI OGNI ANNO

ANNO	Iscrizioni	Cessazioni	Tasso di crescita II trimestre
2003	1,66%	0,92%	0,74%
2004	1,84%	0,96%	0,88%
2005	1,77%	1,32%	0,46%
2006	1,52%	1,21%	0,30%
2007	1,80%	1,05%	0,75%
2008	1,62%	1,01%	0,61%
2009	1,51%	1,03%	0,48%

(\*) Al netto delle cancellazioni d'ufficio effettuate nel periodo

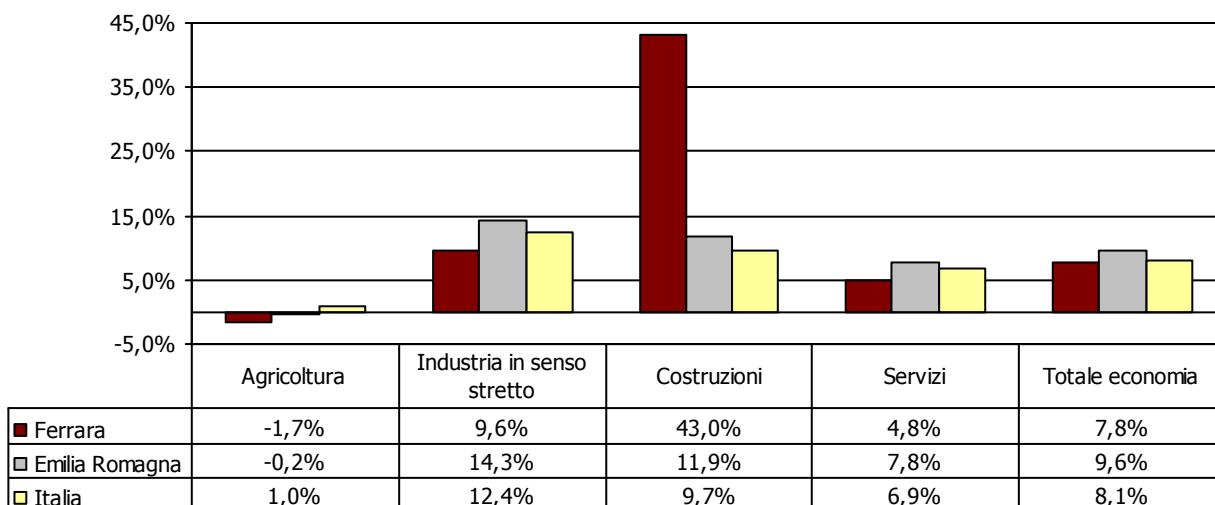
Fonte: Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio di Ferrara su dati InfoCamere, Movimprese

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

Le imprese attive presenti sul territorio ferrarese sono, a giugno 2009, pari a 13,3 ogni chilometro quadrato, contro le 19,4 in Emilia-Romagna e le 17,6 in Italia. Lo stesso settore manifatturiero provinciale, pur vantando la presenza di grandi aziende leader di mercato sia in Italia che all'estero, risulta essenzialmente caratterizzato dalla prevalenza di unità locali di media e piccola dimensione. Si colgono tuttavia segnali di un processo di rafforzamento della compagine produttiva, come appunto la diffusione di forme organizzative più strutturate e manageriali, come le società di capitale, che negli ultimi anni, grazie ad un tasso di crescita elevato, stanno progressivamente aumentando il loro peso nell'ambito del sistema imprenditoriale provinciale (11,4% a giugno 2009, appena il 6% nel 2000).

### Variazione del valore aggiunto a prezzi correnti per settori Anni 2005-2007



Fonte: elaborazione Osservatorio dell'economia su dati Istituto G. Tagliacarne

### **Ferrara e il lavoro**

Nel 2008, in base alle rilevazioni Istat sulle forze di lavoro, il mercato del lavoro ferrarese è costituito da 160 mila occupati, mentre la forza lavoro totale si attesta sulle 168 mila unità. Dopo i miglioramenti intervenuti sul mercato locale del lavoro nel corso degli anni precedenti, questi dati "fotografano" una crescita media, nel corso del 2008, del numero dei disoccupati da 4.500 a 8.100, corrispondenti ad un *tasso provinciale di disoccupazione* pari al 4,8% (3,2% in Emilia-Romagna, e 6,7% totale Italia). Un processo certamente collegato al forte deterioramento della congiuntura economica, e quindi comune nel nostro Paese a tutte le grandi province, con la sola eccezione di Bologna (ferma al 2,2%), così come a gran parte di quelle piccole e medie. Per Ferrara, il dato - che la colloca più o meno al centro della apposita graduatoria nazionale - è la risultante di un tasso di disoccupazione maschile pari al 2,7%, che però sale fino al 7,3%, prendendo in considerazione la sola componente femminile.

Per quanto riguarda invece il *tasso di occupazione* totale della provincia (15-64 anni), la provincia di Ferrara è "posizionata" meglio: occupa infatti il 7° posto nella graduatoria nazionale, al pari di Milano, con un valore del 68,7% (la prima in assoluto è Bologna, con un tasso di occupazione pari al 72,4%), ed è addirittura quarta, appaiata a Modena, per quanto riguarda il solo tasso di occupazione femminile, pari al 62,3%.

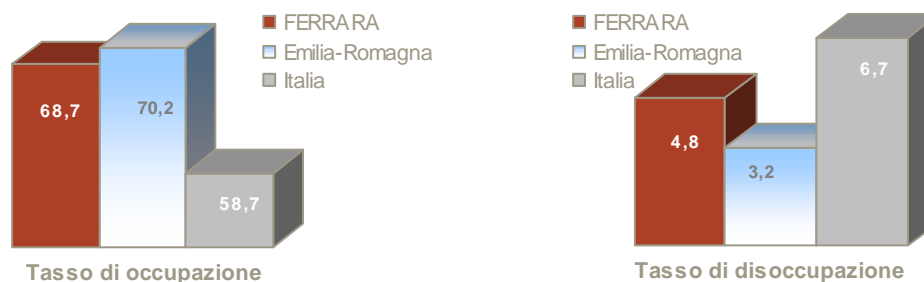
## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

Ne consegue che il *tasso di inattività*, cioè il rapporto tra le non-forze di lavoro in età lavorativa e la popolazione provinciale, presenta valori piuttosto bassi, tanto da collocare Ferrara al 5° posto nazionale, insieme a Firenze: la nostra quota di inattivi in età lavorativa è infatti pari al 27,8%.

Da segnalare anche una maggiore incidenza degli occupati indipendenti nell'ambito della nostra provincia (sono il 33,1% del totale), sia rispetto alla regione Emilia-Romagna (27,3%) che all'intera Italia (25,5%).

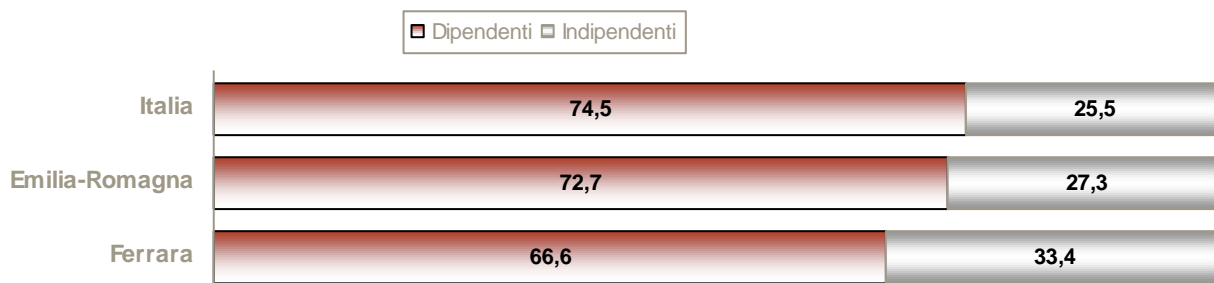
### Occupazione e disoccupazione



Fonte: Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio di Ferrara su dati ISTAT

### Occupazione (addetti totali)

	2007	2008	Variatz. 2007-2006
<b>Ferrara</b>	161.000	159.800	-0,7%
<b>Emilia-Romagna</b>	1.953.000	1.979.600	+1,4%
<b>Italia</b>	23.222.000	23.404.700	+0,8%



Fonte: Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio di Ferrara su dati ISTAT

In base ai dati di SMAIL – il Sistema informativo di Monitoraggio Annuale Imprese Lavoro della Camera di Commercio di Ferrara che raccoglie i dati statistici sulle imprese, sulle unità locali e sui relativi addetti della provincia di Ferrara e che integra i dati del Registro imprese con dati di fonte INPS – è possibile disporre di indicazioni particolarmente dettagliate, e quindi preziose, anche al livello territoriale inferiore a quello provinciale.

Questi dati avvertono già distintamente i segnali della forte involuzione congiunturale di settori come le costruzioni ed il manifatturiero. Infatti la dinamica occupazionale dell'intera provincia ha fatto registrare nel corso del 2008 una diminuzione dell'1,1% degli addetti alle unità locali nell'industria e nei servizi. Si è quindi interrotto ed invertito, sotto i colpi di una congiuntura avversa già nella seconda metà del 2008, un moderato ma costante processo di crescita, che infatti,



## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

nel triennio 2005-2007, si era tradotto in un aumento del numero di addetti, nell'industria e nel terziario complessivamente considerati, pari al 2,7%.

Escludendo poi il settore agricolo, ed accorpando i comuni secondo le aree di riferimento<sup>1</sup>, tutte le sub-aree, ad eccezione del Medio Ferrarese hanno subito contrazioni nell'occupazione di tutti i macro settori.

L'area dove si concentra quasi la metà dell'occupazione provinciale rimane quella riferita al capoluogo.

### Addetti alle unità locali per settore e per aree territoriali - 2008

	Alto ferrarese	Medio ferrarese	Basso ferrarese	Capoluogo	Copparese	Costa	TOTALE	% sul totale
Industria	8.433	2.256	1.976	10.476	4.890	2.567	30.598	32,2
Costruzioni	1.599	1.404	402	4.217	857	1.838	10.317	10,9
Commercio	3.199	1.866	569	10.595	1.432	3.555	21.216	22,3
Terziario	4.273	2.085	785	19.650	1.995	4.081	32.869	34,6
Mancante	1	0	0	3	0	0	4	0,0
<b>Totale</b>	<b>17.505</b>	<b>7.611</b>	<b>3.732</b>	<b>44.941</b>	<b>9.174</b>	<b>12.041</b>	<b>95.004</b>	<b>100,0</b>

	Alto ferrarese	Medio ferrarese	Basso ferrarese	Capoluogo	Copparese	Costa	TOTALE
<b>Percentuali sul totale provinciale</b>							
Industria	8,9	2,4	2,1	11,0	5,1	2,7	32,2
Costruzioni	1,7	1,5	0,4	4,4	0,9	1,9	10,9
Commercio	3,4	2,0	0,6	11,2	1,5	3,7	22,3
Terziario	4,5	2,2	0,8	20,7	2,1	4,3	34,6
<b>Totale</b>	<b>18,4</b>	<b>8,0</b>	<b>3,9</b>	<b>47,3</b>	<b>9,7</b>	<b>12,7</b>	<b>100,0</b>

### Variazioni 2008-2007 per macro settore (%)

Industria	-2,7	1,5	-2,9	-2,3	-6,2	-3,5	-2,9
Costruzioni	-6,4	7,5	-12,8	-2,0	-8,6	-10,6	-4,2
Commercio	-2,3	-2,4	-3,2	-2,6	-2,3	-2,0	-2,4
Terziario	7,8	3,6	-6,2	2,5	0,9	-0,4	2,5
<b>Totale</b>	<b>-0,6</b>	<b>2,1</b>	<b>-4,8</b>	<b>-0,3</b>	<b>-4,4</b>	<b>-3,3</b>	<b>-1,1</b>

Fonte: Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio su dati SMAIL

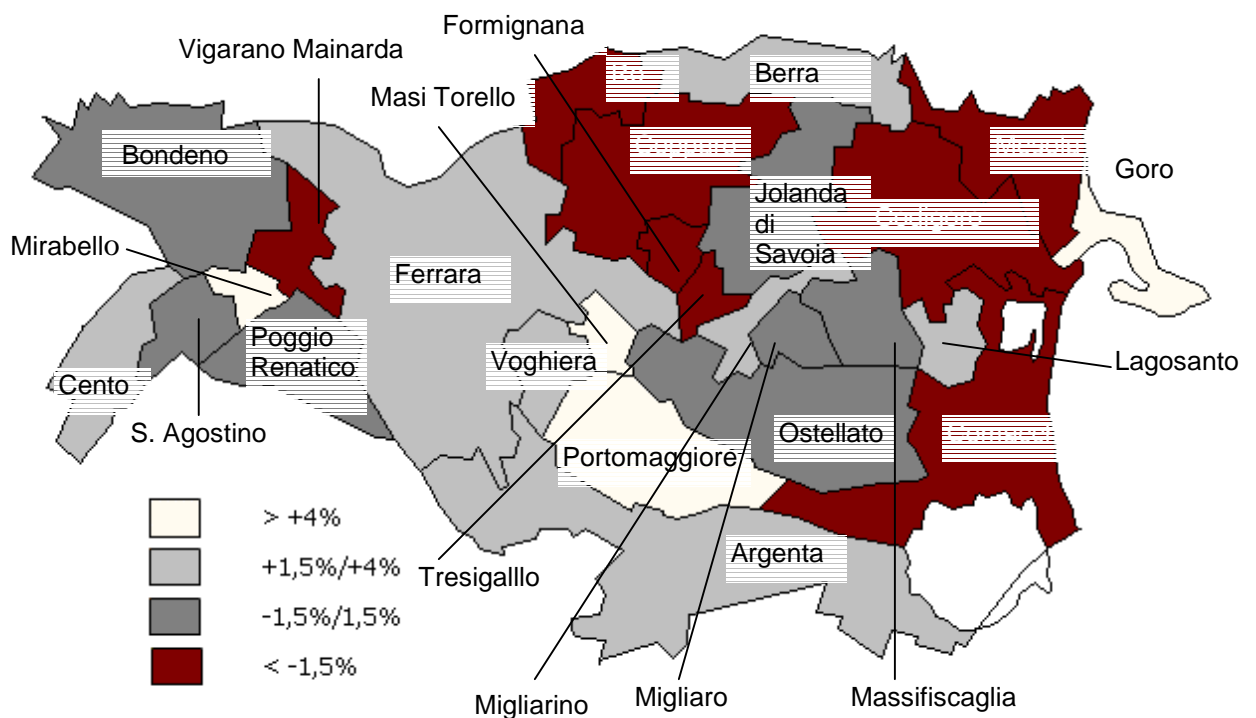
### Variazione 2006-2008 degli addetti dell'industria e dei servizi

<sup>1</sup> Aree geografiche in cui sono stati raggruppati i comuni della provincia per le analisi dell'Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio di Ferrara:

ALTO FERRARESE	Bondeno, Cento, Mirabello, Sant'Agostino
MEDIO FERRARESE	Argenta, Portomaggiore, Voghiera
BASSO FERRARESE	Massafiscaglia, Migliarino, Migliaro, Ostellato
CAPOLUOGO	Ferrara, Masi Torello, Poggio Renatico, Vigarano Mainarda
COPPARESE	Berra, Copparo, Formignana, Jolanda di Savoia, Ro, Tresigallo
COSTA	Codigoro, Comacchio, Goro, Lagosanto, Mesola

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*



### ***Ferrara e i mercati esteri***

Nel corso degli ultimi anni, e fino all'insorgere dell'attuale crisi, il settore manifatturiero ferrarese ha registrato un processo di crescente apertura ai **mercati esteri**, conseguente anche ad una maggiore diversificazione merceologica e territoriale, colmando in tal senso parte del ritardo accumulato nei riguardi delle aree più "forti" della regione Emilia-Romagna. Rapportando le esportazioni al Pil, si ottiene una propensione all'esportazione pari al 29,1%, un dato ancora lontano dalla media del Nord-est (36,8%), ma superiore al valore nazionale (26,4%).

Ma già nel corso del 2008 si era registrata una brusca frenata: nell'anno le **esportazioni** provinciali erano infatti diminuite, in termini valutari del -13,2% rispetto all'anno precedente (peraltro decisamente positivo), unica eccezione provinciale in un panorama regionale, che poteva invece vantare una crescita complessiva del 2,4%.

Tuttavia nel 2009, secondo il più recente aggiornamento relativo al secondo trimestre, le esportazioni provinciali hanno registrato una caduta ancora più pesante: -40,1%. Essa risulta più accentuata anche rispetto alla media regionale, dove il calo si è attestato nel periodo sul 26,8%, perchè la crisi di carattere globale ha colpito soprattutto settori produttivi, come l'*automotive* e la chimica, che hanno un peso rilevantissimo sul totale dell'export ferrarese. L'andamento peggiore sui mercati esteri è stato infatti registrato dagli *autoveicoli, e relativa componentistica*, ma anche la *chimica* e le produzioni *plastiche e della gomma* hanno risentito pesantemente della riduzione del fatturato estero, con variazioni al ribasso superiori al 30%. L'intero spettro delle produzioni meccaniche ha presentato cali robusti delle vendite sui mercati esteri. Tuttavia, una prima eccezione positiva riguarda la *fabbricazione di computer, apparecchi elettronici ed ottici*, il cui export è cresciuto tendenzialmente del 3,8%, produzione che rappresenta però meno del 2%

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

dell'export ferrarese. Un'altra nota positiva è rappresentata dai *prodotti alimentari*, che continuano a mantenere una crescita, per quanto ridotta (+2,8%) sui mercati internazionali.

Queste consistenti variazioni hanno così modificato anche la gerarchia merceologica delle esportazioni provinciali: la chimica supera ora l'automotive, principale settore per il commercio estero ferrarese fino all'anno precedente (ne rappresentava circa un terzo), che ora retrocede in terza posizione, con una quota di appena il 17%, mentre le Sostanze e i prodotti chimici rappresentano oggi circa il 24% del totale. I mercati di sbocco delle esportazioni ferraresi rimangono ancora molto concentrati nei Paesi europei (circa il 68% del totale), ed in particolare in Germania, principale "cliente" delle produzioni ferraresi. Tuttavia anche gli USA occupano un posto molto importante (il secondo, dopo la Germania appunto), nonostante il rapporto valutario euro-dollaro negli ultimi anni abbia fortemente limitato la competitività dei prodotti ferraresi su quei mercati.

Il rallentamento è però stato generalizzato per tutte le aree, con l'unica, rilevante singolarità dell'aumentato flusso di esportazioni ferraresi verso la *Cina*, (+94,6%), ma esse rappresentano poco più del 4% del totale export provinciale. Viceversa, il calo più consistente delle esportazioni (dopo l'autentico e repentino crollo di un mercato che sembrava estremamente promettente, come la *Russia*) si è verificato nei riguardi degli *Stati Uniti* (-57,9%), partner che assorbe ancora più di un quinto dell'intero export ferrarese. Nonostante segnali di ripresa della "locomotiva" tedesca, l'export ferrarese continua insomma a diminuire verso questo Paese in misura consistente e crescente, e non si intravedono segnali di inversione. Del resto, nemmeno economie emergenti (prima della crisi), quali l'India e il Brasile, sfuggono al forte ridimensionamento dell'export provinciale ferrarese. Variazioni decisamente negative (-39,3%), a conferma dell'intensità della recessione in atto, hanno interessato pure le **importazioni**, anche in tal caso generalizzate su tutti i mercati di provenienza (perfino quelle, tradizionalmente "esuberanti" provenienti dalla *Cina* diminuiscono in termini tendenziali del 31,7%), con la pressoché unica eccezione in tal caso del *Brasile*.

### FERRARA Commercio estero per attività economica - Al 2° trimestre 2009

Fonte: Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio di Ferrara su dati ISTAT

	2009 provvisorio		Var. %		% sul totale	
	import	export	import	export	import	export
Prodotti agricoli	34.515.625	72.439.831	5,1%	-7,2%	11,5%	10,4%
Prodotti della pesca	3.443.998	9.426.021	-24,4%	-14,2%	1,2%	1,4%
Prodotti alimentari	26.624.345	49.424.696	-60,2%	2,8%	8,9%	7,1%
Sistema moda	16.292.577	21.467.160	-11,9%	-15,8%	5,4%	3,1%
Sostanze e prodotti chimici	96.459.276	164.992.063	-8,7%	-31,7%	32,2%	<b>23,7%</b>
Art. in gomma e materie plastiche e prod. lavoraz. minerali non metalliferi	15.667.172	32.226.362	-30,6%	-35,1%	5,2%	4,6%
Metalli di base e prodotti in metallo	22.756.282	26.009.590	-79,4%	-43,3%	7,6%	3,7%
Computer, app. elettronici e ottici	6.049.674	12.852.684	10,6%	3,8%	2,0%	1,8%
Macchinari ed apparecchi n.c.a.	33.953.570	155.078.142	-59,2%	-31,2%	11,3%	<b>22,3%</b>
Apparecchi elettrici	3.638.725	14.520.780	-14,5%	-17,8%	1,2%	2,1%
Autoveicoli	25.013.022	122.981.113	7,5%	-68,4%	8,4%	<b>17,7%</b>
Altre manifatturiere	13.210.107	9.835.249	-3,4%	-35,3%	4,4%	1,4%
Altri prodotti	1.704.823	5.033.978	-24,6%	39,2%	0,6%	0,7%
<b>TOTALE</b>	<b>299.329.196</b>	<b>696.287.669</b>	<b>-39,3%</b>	<b>-40,1%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

## **Lo stato di attuazione del programma 2009**

Con il programma 2009 sono stati introdotti alcuni principi innovativi ai quali informare l'azione istituzionale - sintetizzati nella *mission* dell'Ente - e si è provveduto ad una classificazione delle iniziative di promozione del sistema economico territoriale in linea con l'evoluzione del tessuto imprenditoriale e con il mutato assetto delle relazioni strategiche con le Istituzioni territoriali di riferimento.

In coerenza con quanto previsto dalla programmazione congiunta di interventi determinata dal sistema camerale emiliano-romagnolo con la Regione Emilia-Romagna, sono stati individuati sette ambiti strategici - a cui se ne aggiungono due riferiti ai progetti speciali - a loro volta suddivisi in assi di intervento ai quali vengono ricondotti tutti i progetti e le iniziative promozionali.

Rispetto ai sette ambiti strategici di intervento, la Camera di Commercio di Ferrara avvierà fin da subito la realizzazione di quanto previsto nel documento programmatico.

### ***Innovazione imprenditoriale***

Nell'ambito dell'innovazione imprenditoriale sono state attivate le politiche di sostegno all'accesso al credito a favore delle imprese stimolando, anche attraverso l'operatività del sistema mutualistico dei Confidi, le piccole e medie imprese alla realizzazione di investimenti mediante erogazione di contributi in conto interessi alle imprese per operazioni di finanziamento garantite dagli organismi di garanzia operanti sul territorio.

In tema di supporto all'innovazione e sviluppo dell'ambiente è stata avviata una intensa attività di sensibilizzazione e orientamento degli investimenti aziendali verso innovazioni di prodotto e di processo che privilegiano una riduzione del fabbisogno energetico delle imprese e/o un incremento dell'utilizzo di forme di energia eco-compatibile, oltre al potenziamento dell'attività di informazione e di assistenza in materia di marchi e brevetti.

L'obiettivo di supportare e facilitare la continuità aziendale ed, in particolare, il passaggio generazionale o la trasmissione d'impresa è stato perseguito attraverso attività di ricerca sulla popolazione delle imprese della provincia di Ferrara in fase di passaggio generazionale. Nell'ambito della responsabilità sociale di impresa è stato avviato un processo volto a sviluppare, accanto alla tradizionale attività di sostegno a favore dei singoli settori economici, un approccio più integrato e attento alla dimensione sociale, con progetti che riguardano più da vicino le imprese, i lavoratori e il cittadino.

E' stato svolto con impegno crescente il ruolo di raccordo tra sistema delle imprese, scuola e Università. In particolare, sono continuati i progetti "PIL" ed "Alternanza scuola lavoro", quest'ultimo promosso dalla Camera di Commercio in collaborazione con le associazioni di categoria, con il coinvolgimento diretto di alcuni istituti tecnici del territorio.

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

### **Internazionalizzazione**

Nel 2009 si è messo in campo un modello di intervento in grado di promuovere ed accompagnare, con la maggiore efficacia possibile, i processi di sviluppo ed affermazione dell'immagine di Ferrara e dei suoi sistemi produttivi e territoriali locali nei principali mercati internazionali. E' stato rafforzato il raccordo con i principali attori del sistema economico provinciale (associazioni di categoria, consorzi, sistema fieristico, sistema bancario, sistema della Ricerca e Sviluppo Tecnologico, ecc.), al fine di condividere obiettivi e strategie di intervento, ed è stata potenziata la collaborazione con gli enti regionali e nazionali preposti alla promozione economica, anche alla luce dell'Accordo di Programma siglato tra Regione Emilia-Romagna e sistema Camerale regionale.

Le azioni promozionali sono state orientate a sviluppare progetti articolati e da svolgere sul medio- lungo periodo superando presenze occasionali allo scopo di evitare la frammentazione degli interventi. Particolare attenzione è stata rivolta ai settori agro-alimentare e manifatturiero: in particolare, attraverso la partnership attivata con le associazioni territoriali di categoria, si sono raccolte, anche mediante specifiche misure contributive, le migliori idee dal territorio e si è svolto un ruolo di supporto nella progettazione "su misura" di proposte progettuali.

### **Regolazione del mercato**

Nell'ambito dello sviluppo dei mercati e del consolidamento delle reti distributive, la Camera di Commercio, con un approccio unitario sull'intero territorio provinciale, si è posizionata al centro del circuito informativo sull'andamento dei prezzi, fornendo il proprio contributo di analisi e comunicazione e sviluppando il confronto tra associazioni di categoria e associazioni dei consumatori. Sono, inoltre, proseguite le iniziative di raccordo con il Garante per la sorveglianza dei prezzi (Mr. Prezzi). E' stato rafforzato il ruolo della Camera di Commercio come promotore degli interessi generali delle imprese e di garante dell'andamento del mercato intervenendo, in particolare, sul settore obiettivo del mercato dei "lavori in casa" e riunendo attorno a un tavolo comune gli attori dei due "lati" del mercato: imprese e consumatori, rappresentati dalle rispettive istanze associative.

Per quanto riguarda gli interventi camerali in materia di strumenti complementari alla giustizia ordinaria, in coincidenza con la "Settimana nazionale del servizio di conciliazione", è stata realizzata una campagna promozionale con l'utilizzo di diversi canali.

### **E-government e informazione economica**

L'obiettivo strategico di divenire un modello di Pubblica amministrazione che sappia essere fattore di promozione e catalizzazione dell'innovazione nel sistema economico e sociale locale ha portato la Camera di Commercio di Ferrara a valorizzare la propria dotazione tecnologica informatica e il proprio *know how* nell'utilizzo di reti per lo scambio e la condivisione di documenti informatici, puntando su tali fattori chiave per innalzare la qualità e l'efficienza dei servizi resi al sistema delle imprese.

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

Lo sviluppo dei servizi di informazione economica è stato orientato a:

- migliorare le conoscenze e le capacità di analisi degli attori camerali ed economici sul territorio grazie ad un'attività di ricerca ed informazione a supporto dei percorsi di sviluppo per la crescita economico-sociale;
- consolidare le attività di ricerca sviluppate per l'analisi della struttura imprenditoriale, le indagini economiche e congiunturali dei settori produttivi e gli approfondimenti sul mercato del lavoro;
- aumentare la qualità e la quantità dell'informazione accessibile via web, in raccordo con gli altri soggetti del territorio produttori e fornitori di informazioni, per avviare la progettazione di un vero e proprio sistema informativo territoriale.

Dal lato della comunicazione istituzionale, è stato sviluppato un articolato insieme di iniziative di informazione "a due vie", in una logica di integrazione fra i diversi strumenti disponibili, tradizionali e on line, e con l'obiettivo di rendere sempre più diffuse, più immediate e più fruibili le informazioni sui servizi e sulle attività a favore delle imprese.

### ***Politiche ed iniziative di settore***

E' stato rafforzato il ruolo dell'Ente come attore di sviluppo del territorio attraverso un sistema di alleanze finalizzato alla realizzazione di programmi che creino valore aggiunto al sistema economico. In particolare, la Camera di Commercio e la Provincia di Ferrara hanno rinnovato di contenuti e progetti il Protocollo d'intesa per la promozione coordinata del turismo attraverso la realizzazione di iniziative comuni.

## Le strategie di intervento per il 2010

Con la programmazione 2009 è stato introdotto tra le strategie di intervento camerale a supporto dell'economia locale un concetto di *public governance* che tenesse conto delle specificità della Camera di Commercio di Ferrara e della sua realtà territoriale di riferimento.

Un principio tuttora valido, fondato sulla triplice valenza dell'Ente quale soggetto erogatore di servizi alle imprese, committente di iniziative dirette e indirette, realizzate per il tramite dei centri di competenza esistenti sul territorio, ed infine promotore e coordinatore di interventi strategici promossi con i principali interlocutori istituzionali.

Un ruolo centrale che la Camera di Commercio di Ferrara, in un momento di crisi economica generalizzata e dalle conseguenze particolarmente acute, deve svolgere con rilevanza ed incisività sempre maggiori confermandosi così quale elemento decisivo in grado di supportare adeguatamente le imprese, con politiche anticicliche, verso l'uscita dalla crisi.

La felice collocazione dell'Ente camerale nell'assetto della Pubblica amministrazione, quale autonomia funzionale specificatamente orientata alla tutela e promozione degli interessi generali delle imprese, consente infatti con una giusta scala dimensionale territoriale di coniugare visione strategica e vicinanza alle effettive esigenze dell'economia locale di riferimento, e dunque di individuare a seconda dei casi la più efficace tipologia di interventi, facendo leva sull'indipendenza dalla politica e sulle capacità di finanza autonoma. Una serie di caratteristiche che non è possibile ritrovare nel panorama istituzionale in alcuno dei soggetti pubblici (Governo nazionale, Regione, Provincia) impegnati nelle azioni di sostegno all'economia.

Le aree di intervento sulle quali più efficacemente può esprimersi l'azione della Camera di Commercio in questo ruolo di coordinamento e punto di riferimento sono:

- **l'accesso al credito**, attraverso sostegno diretto alle imprese, supporto al sistema dei confidi, attivazione di strumenti di finanza innovativa al passo con l'evoluzione dei mercati finanziari;
- **il monitoraggio delle principali grandezze economiche**, in una fase congiunturale di profonda incertezza nella quale tanto più importante diventa la capacità di acquisire con estrema tempestività informazioni sulle dinamiche in atto;
- **l'occupazione**, favorendo la dinamicità del mercato del lavoro e integrando ove necessario le misure esistenti di tutela dei lavoratori;
- **la promozione di progetti innovativi a supporto dei settori produttivi**, anche valorizzando la capacità del sistema camerale emiliano-romagnolo di lavorare in sinergia e di attirare risorse, in particolare attraverso lo strumento dell'Accordo di Programma Competitività con la Regione Emilia-Romagna.

# Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

## PRIORITA'

## ASSI

<b>Innovazione per la competitività</b>	L'innovazione, fattore chiave per la competitività; Nuovi ambiti e target di riferimento; La strategia per l'innovazione; Finanziare l'innovazione
<b>Internazionalizzazione e marketing territoriale</b>	Essere ponte tra globale e locale; Accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine
<b>Trasparenza e tutela del mercato</b>	Trasparenza e regole certe per un mercato libero ed efficiente
<b>Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa</b>	Capitale umano, talenti ed eccellenze
<b>Infrastrutture e sviluppo del territorio</b>	Il territorio, fattore chiave per la competitività del sistema imprenditoriale ferrarese; Le reti infrastrutturali; Le reti culturali
<b>Analisi e conoscenza del sistema economico locale</b>	Sostegno alla imprenditorialità - Sostegno alla continuità di impresa
<b>Pubblica amministrazione per le imprese</b>	Efficienza e riduzione dei tempi dell'azione amministrativa; Qualità delle informazioni
<b>Comunicazione</b>	Rafforzare il ruolo della Camera di Commercio come player pubblico; Raccontare le imprese
<b>Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa</b>	Qualità; Crescita e valorizzazione del capitale umano



## **Priorità 1 - Innovazione per la competitività**

Il tema dell'innovazione ha assunto nel corso degli ultimi anni sempre maggior importanza alla luce dei profondi e rapidi cambiamenti che si sono verificati nel sistema economico a livello mondiale. La crisi economico-finanziaria ha messo in discussione il grado di fiducia e la capacità di rischio e di investimento del sistema imprenditoriale e bancario rendendo necessarie politiche non solo a sostegno delle esigenze di liquidità delle imprese ma, ragionando in termini prospettici, politiche di innovazione nel senso più ampio del termine. Non solo quindi innovazione in un'ottica puramente tecnologica, di prodotto o di processo, ma anche da un punto di vista organizzativo, distributivo, patrimoniale e finanziario, con un'attenzione particolare al campo del risparmio energetico, delle energie rinnovabili, e delle biotecnologie.

Il tema dell'innovazione e dell'impresa innovativa è, quindi, strettamente legato al concetto di sviluppo di un'opportunità imprenditoriale ed è la *mission* dell'ambito "Innovazione per la competitività", all'interno del quale la Camera di Commercio intende proporre iniziative volte a migliorare nelle imprese, ed in particolare delle piccole e medie imprese che costituiscono il vero tessuto economico ferrarese, la capacità innovativa attraverso il consolidamento e lo sviluppo dei fattori strategici che la identificano: flessibilità, creatività, formazione, informazione e semplificazione.

Su queste basi devono essere confermate le strategie di sviluppo fissate nella relazione previsionale e programmatica 2009 volte a migliorare nelle imprese la capacità di:

- coniugare l'attenzione alla gestione quotidiana (anche d'emergenza) alla capacità di sviluppare strategie di ampio respiro in funzione degli scenari futuri;
- porre attenzione e contiguità ai caratteri strutturali ed evolutivi del sistema provinciale dal punto di vista delle vocazioni settoriali, delle specificità territoriali (es. distretti) e delle caratteristiche intrinseche delle stesse imprese (es. piccola dimensione, flessibilità e rapidità di azione, ecc.);
- costruire il futuro con un radicamento ai valori di etica, trasparenza e responsabilità che oggi più che mai devono ispirare l'attività di impresa.

Questi i comportamenti vincenti che la Camera di Commercio cercherà di stimolare nelle imprese del territorio combinando azioni di informazione, formazione, sostegno finanziario, assistenza diretta in collaborazione con le associazioni e i centri di eccellenza.

### **Principali obiettivi strategici**

#### *Crescita della cultura e della solidità patrimoniale e finanziaria delle imprese*

Lo scenario attuale caratterizzato dal perdurare della debolezza dell'economia ed, in particolare, dei mercati finanziari rende necessaria l'adozione sia di un complesso di interventi di immediata e diretta applicazione a favore delle imprese - attraverso iniziative di sostegno all'accesso al credito - sia interventi strutturali di medio periodo che consentano al sistema finanziario ed in particolare ai Confidi - quali soggetti che, operando in stretto contatto con le PMI, possono ricoprire il ruolo di

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

*advisor* delle banche nel processo di classificazione delle imprese - di accrescere il proprio ruolo di facilitatori nell'accesso al credito da parte delle piccole imprese.

Accanto, dunque, ai consolidati strumenti di "credito agevolato" è opportuno che l'azione camerale si sviluppi nelle seguenti direzioni:

- continuare ad individuare nei Confidi lo strumento prioritario di supporto al sistema delle garanzie per le imprese – in modo da assicurare l'ampliamento dell'offerta di finanziamento, la maggiore copertura del rischio e la facilità di accesso al mercato del credito;
- porre le basi per l'individuazione di strumenti aggiuntivi di sostegno al sistema dei Confidi per massimizzare l'efficacia e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse pubbliche in tale ambito, anche alla luce del nuovo scenario delineato dalla piena operatività degli accordi di Basilea 2;
- garantire e rafforzare l'ottimale funzionamento degli strumenti straordinari già messi in campo per contrastare gli effetti della crisi economica, in accordo con le iniziative proposte dal sistema regionale e camerale emiliano-romagnolo;
- accompagnare le imprese nel migliorare i propri parametri finanziari (il proprio rating), sia attraverso eventuali azioni di sostegno economico (check up finanziari e ricapitalizzazione, ecc), sia attraverso attività formative rivolte ai piccoli imprenditori per creare nuove competenze di gestione finanziaria e patrimoniale e di gestione del rapporto banca-impresa, grazie anche al sostegno delle associazioni territoriali di categoria e dei consorzi di garanzia fidi.

Ad avvalorare l'importanza e la strategicità degli interventi sopra richiamati è opportuno sottolineare che le azioni messe in campo dall'Ente camerale sia dal punto di vista contributivo (credito agevolato, patrimonializzazione) che di rafforzamento del sistema delle garanzie (Fondo straordinario, contributi al fondo rischi) che formativo – ed in senso lato tutte le iniziative che contribuiscono ad accrescere la cultura finanziaria delle PMI ed a rendere più qualificato il loro rapporto col sistema bancario – possono contribuire, in un momento di forte crisi dell'economia, ad incrementare le possibilità di accesso al credito e scongiurare in alcuni casi il ricorso al mercato dell'usura per reperire risorse finanziarie.

### *Continuità aziendale: condizione di sviluppo dell'economia territoriale*

Al pari delle politiche di innovazione, la continuità aziendale è un ulteriore elemento critico di sopravvivenza di un'economia in particolare nei periodi di crisi. La Camera di Commercio si impegna a proseguire nell'individuare possibili percorsi di assistenza al passaggio generazionale ed alla trasmissione d'impresa, in collaborazione con le associazioni di categoria.

### *Coniugare economicità e responsabilità sociale*

La Camera di Commercio costituirà nel 2010 lo sportello per la Responsabilità sociale, al fine contribuire attivamente alla promozione della dimensione etica e sociale dell'impresa e del mondo economico, nonché stimolare e, nel tempo, consolidare una nuova modalità di rapporto tra impresa e società. Tale cambiamento si identifica nel passaggio dalla condizione/concezione di "shareholders" (portatori di azioni interne alle aziende) a quella di "stakeholders" (portatori d'interessi interni ed esterni alle aziende) secondo una logica che vede

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

questo cambiamento non come un costo, ma come un investimento ed una strategia per lo sviluppo dell'impresa stessa, per la sua vitalità, longevità ed il suo positivo inserimento nel tessuto territoriale.

### *Fondo straordinario di garanzia aggiuntiva per l'accesso al credito*

La drammatica crisi economica e finanziaria che si è prodotta a livello globale a partire dalla seconda metà del 2008 ha messo in questione la fiducia e la capacità di rischio e di investimento del sistema bancario e del sistema imprenditoriale. Per contrastare gli effetti di una riduzione dell'accesso al credito delle PMI la Camera di Commercio ha messo in campo, nel 2009, diversi strumenti di natura contributiva e finanziaria, tra i quali il Fondo straordinario di garanzia aggiuntiva.

È importante sottolineare come il 2010 rappresenterà un anno "di transizione" tra il manifestarsi della crisi e l'inizio della ripresa economica e sarà, quindi, determinante operare affinché gli strumenti straordinari messi in campo nel 2009 non siano considerati rimedi "una tantum" ma costituiscano un trampolino di lancio per la ripresa economica prevista per l'anno successivo, ponendo così solide basi per un nuovo modello di sviluppo basato sulla sostenibilità finanziaria, l'innovazione e l'eco-compatibilità.

La crisi non è ancora finita e obiettivi prioritari per il 2010 saranno:

- un attento monitoraggio dell'utilizzo degli strumenti di accesso al credito per verificarne l'efficacia ed introdurre eventuali correttivi o interventi integrativi per massimizzarne gli effetti anticiclici nei confronti del sistema imprenditoriale;
- una particolare attenzione sarà dedicata al Fondo straordinario di garanzia aggiuntiva al fine di renderne più efficace la gestione, più adeguate le procedure e quindi più fruibile il prodotto da parte delle imprese;
- l'individuazione di forme di sostegno all'occupazione (mantenimento e reinserimento nel mondo del lavoro), sia attraverso forme di aiuto alle imprese (anche in collaborazione con il sistema camerale emiliano-romagnolo) sia attraverso forme di riqualificazione e formazione dei lavoratori;
- la definizione di interventi mirati ad alcuni settori in maggiore sofferenza, quali, ad esempio, il tessile abbigliamento, il meccanico e la subfornitura.

Obiettivo prioritario per il 2010 sarà, dunque, un attento monitoraggio dell'utilizzo di tali strumenti per verificarne l'efficacia ed introdurre eventuali correttivi o interventi integrativi per massimizzarne gli effetti anticiclici nei confronti del sistema imprenditoriale.

### **Priorità 2 – Internazionalizzazione e marketing territoriale**

#### **INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Gestire in modo coordinato e integrato le politiche di internazionalizzazione mirate a sviluppare e sostenere le capacità e competenze dei soggetti del territorio costituisce la mission strategica della Camera di Commercio. Questa si concretizza nell'ottimizzazione dei legami tra ricerca, università e mondo economico locale, veicolando verso il territorio il valore aggiunto dato dalla coesione e dalla logica del "fare sistema" - criteri-chiave per competere sul mercato globale – e sostenendo e incentivando le strategie di internazionalizzazione delle PMI interessate ad avviare o consolidare la propria presenza sui mercati esteri.

#### **Principali obiettivi strategici**

*Sostenere le imprese, in particolare le PMI, nell'utilizzo degli strumenti di Internazionalizzazione per agevolare l'inserimento nei mercati esteri*

Promuovere processi di sviluppo e affermazione dell'immagine di Ferrara e dei suoi sistemi produttivi e territoriali locali nei principali mercati internazionali significa sostenere l'ingresso e le partnership commerciali e produttive all'estero, a maggior ragione in un periodo di crisi così diffusa. Pertanto, nel 2010 si intensificheranno le azioni di:

- rafforzamento del raccordo e della collaborazione/partnership con i principali attori del sistema economico locale (associazioni di categoria, sistema fieristico, sistema bancario, sistema della Ricerca e Sviluppo Tecnologico, ecc.) al fine di condividere obiettivi e strategie di intervento e di garantire una più ampia offerta di servizi e utilizzo degli stessi;
- incremento dei contatti con le imprese attraverso canali già collaudati, quali la piattaforma di CRM (Customer Relationship Management) per informazioni mirate sulle opportunità di finanziamento (regionali, nazionali e comunitarie), seminari, eventi e per la diffusione di annunci di ricerca partner in modo da mettere effettivamente in rete tutte le opportunità esistenti;
- aumento dell'offerta alle PMI di attività mirate di promozione, quali:
  - azioni di scouting, mediante indagini esplorative, al fine di individuare potenziali controparti istituzionali e partner;
  - incoming, accoglienza sul territorio di buyer specializzati; percorsi di internazionalizzazione, affiancamento alle imprese di tecnici esperti nelle varie problematiche (nuova linea commerciale aziendale);
  - ricerca partner esteri, analisi di settore e ricerca di mercato, ricerca agenti-distributori-fornitori,
  - sostegno specifico alle micro e piccole imprese affinché inizino o proseguano nella ricerca di nuovi sbocchi sui mercati esteri, calibrando l'offerta alle loro dimensioni aziendali, al volume di affari e alle competenze e professionalità presenti in azienda.

*Costruire percorsi per facilitare le aggregazioni tra imprese*

La forte globalizzazione dei mercati ed il perdurare delle condizioni di incertezza economica rendono prioritari, soprattutto per le micro e piccole imprese che caratterizzano il tessuto produttivo della provincia di Ferrara, interventi a sostegno dei processi di aggregazione aziendale e crescita dimensionale capaci di

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

implementare le potenzialità competitive delle imprese. La piccola dimensione imprenditoriale, se da un lato costituisce un punto di forza del nostro tessuto produttivo e distributivo, dall'altro rappresenta sicuramente un limite al raggiungimento di adeguati livelli di efficienza gestionale perseguibili unicamente attraverso economie di scala, capacità di innovazione e propensione ad "aggredire" i mercati internazionali.

È questa la direzione che la Camera di Commercio intende perseguire, contribuendo, attraverso progetti condivisi con gli attori del territorio ed incentivi economici, ai processi di aggregazione di imprese come la strada migliore per garantire la continuità delle singole unità imprenditoriali, con le loro peculiarità ed i propri caratteri distintivi, assicurando nel contempo adeguati livelli di competitività al sistema locale.

### *Sviluppare e valorizzare le produzioni agricole e agro alimentari*

Nell'ambito della collaborazione con la Provincia di Ferrara, l'obiettivo è quello di ottimizzare, potenziare ed integrare gli interventi a favore del settore agricolo nella logica della difesa e della innovazione dell'impresa agricola, della crescita della qualità delle produzioni agricole locali oltre che della loro valorizzazione e promozione.

I filoni strategici di intervento saranno, quindi, rivolti:

- al sostegno e alla crescita delle imprese agricole attraverso il supporto alla innovazione, alla diversificazione e alla qualificazione dei processi produttivi;
- alla promozione delle produzioni agroalimentari (con particolare riferimento all'attuazione di politiche della qualità) attraverso la progettazione e realizzazione di interventi per la valorizzazione e promozione dei prodotti locali e la partecipazione fieristica del comparto agricolo;
- alla valorizzazione delle produzioni e delle innovazioni lungo tutta la filiera agroalimentare, al fine di facilitare aggregazioni ed alleanze per creare e rendere visibile il valore aggiunto del processo di produzione, trasformazione, conservazione e distribuzione.

### **MARKETING TERRITORIALE**

Il marketing del territorio ha assunto un ruolo strategico nelle politiche di sviluppo locale all'interno di una visione d'insieme ampia e complessiva. Esso si concretizza, da una parte, nella realizzazione di attività rivolte all'offerta locale e alla promozione all'estero, dall'altra riguarda il coinvolgimento concreto e fattivo di istituzioni, Pubblica amministrazione e tutti gli attori che operano sul territorio.

Il Protocollo d'intesa sottoscritto tra Camera di Commercio e Provincia di Ferrara per la promozione coordinata del settore turistico ha portato, nel corso dell'anno 2009, alla realizzazione di progetti e di attività volte a promuovere il territorio provinciale, incrementare i flussi turistici, valorizzare e garantire la qualità dei prodotti e dei servizi turistici offerti sul territorio nell'ambito di una politica di marketing turistico e territoriale comune e condivisa.

## **Principali obiettivi strategici**

### *Sviluppare rapporti di collaborazione ed aggregazione turistica*

La Camera di Commercio intende proseguire le consolidate azioni coordinate di sviluppo e promozione economica locale ed avviarne di nuove con lo scopo di migliorare la visibilità, l'attrattività e l'apertura del territorio in termini di flussi di persone (turismo e occupazione), di beni, servizi e conoscenze (export, ricerca, formazione) e di capitali (infrastrutture ed investimenti produttivi).

### *Costruire una politica di marketing territoriale*

Alla luce degli obiettivi precedenti è il sistema integrato locale che deve assumere un ruolo da protagonista nella competizione economica globale: è il territorio, inteso appunto come sistema, e non più i singoli soggetti, a porsi in competizione sul mercato internazionale e a confrontarsi con altre realtà.

In quest'ottica, la Camera di Commercio di Ferrara si propone, in stretta collaborazione con gli enti pubblici e le associazioni e ricercando sinergie con altri soggetti attivi sul territorio, la creazione e promozione di un sistema strutturato di strumenti volti a dare visibilità alle opportunità economiche del territorio ed attrarre investimenti.

## **Prorità 3 – Trasparenza e tutela del mercato**

Favorire lo sviluppo economico secondo eque regole di mercato affinché siano protetti gli interessi di tutti gli attori (associazioni, organizzazioni, imprese, consumatori) garantendo condizioni di equilibrio nelle relazioni economiche, valorizzando trasparenza, informazione, qualificazione, preparazione normativa e cultura commerciale: sono queste le finalità strategiche dell'area di policy, dove l'azione della Camera di Commercio si sviluppa attraverso interventi diretti a favorire una migliore circolazione dei beni e dei servizi (reti distributive) e attraverso la diffusione di informazioni e valori (regolazione e tutela del mercato).

L'azione di regolazione di mercato, grazie al ruolo camerale di "terzietà" rispetto agli interessi in gioco, offre elementi di garanzia di trasparenza e correttezza delle relazioni, contribuendo a rendere più chiaro e intelligibile il contesto ambientale entro il quale gli attori del mercato muovono il loro agire economico e diventando un elemento facilitatore per lo sviluppo del business.

Confermando il proprio modo di agire, la Camera metterà a sistema capacità, risorse economiche e impegno verso un'applicazione integrata dei "saperi" e delle "specializzazioni camerale", implementando il raccordo con gli operatori economici e cogliendo gli impulsi delle associazioni di rappresentanza delle imprese e dei consumatori. Come in altre aree dell'azione dell'Ente, anche sul fronte della regolazione e tutela del mercato saranno consolidati gli impegni per l'armonizzazione degli interventi a livello di sistema, concertando nell'ambito dell'Unione regionale delle Camere di Commercio dell'Emilia-Romagna prassi e progettualità condivise.

# Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

## **Principali obiettivi strategici**

### *Informare e rendere trasparenti i mercati*

Nel 2010 la Camera di Commercio potenzierà l'informazione nei confronti degli attori del mercato per ridurre i "costi di transazione" e le asimmetrie informative che incidono in modo diretto sui costi che le aziende devono affrontare nel loro business e sulle possibilità per imprese e consumatori di scelte maggiormente "consapevoli".

Sotto il profilo dell'informazione e della trasparenza, la Camera intende impegnarsi per rendere maggiormente fruibili i contenuti informativi diretti alle imprese e ai consumatori sulle dinamiche di prezzi e tariffe, laddove i prezzi accertati dall'Ente costituiscono uno strumento di benchmarking utile agli operatori e un indicatore significativo per la lettura dell'economia e degli andamenti congiunturali dei mercati.

Si proseguirà, quindi, nell'informatizzazione delle informazioni del servizio prezzi volta a garantire maggiore rapidità e minore impiego di risorse, innovando le procedure interne, e a migliorare l'erogazione delle informazioni. Saranno, in particolare, valorizzati gli interventi di raccolta e diffusione dei prezzi locali, integrando le azioni settoriali sul monitoraggio dei prezzi (annuario statistico provinciale) con le azioni di promozione condotte nell'ambito del "Listino prezzi dei materiali e delle opere edili della provincia di Ferrara".

Si contribuirà, inoltre, alla progettualità di sistema, coordinata da Unioncamere Emilia-Romagna, per l'implementazione di un monitoraggio comparato delle tariffe pubbliche locali, diretto a favorire la trasparenza di importanti voci di costo gravanti sui bilanci delle imprese e delle famiglie, con particolare riferimento alle tariffe dell'energia elettrica, del ciclo idrico e dello smaltimento rifiuti.

Per quanto riguarda l'accertamento degli usi della provincia di Ferrara, strumento a valenza informativa e di stimolo allo sviluppo di condizioni contrattuali condivise, si proseguirà la revisione settoriale, con l'estensione della raccolta a nuovi comparti.

### *Risolvere con efficacia i conflitti*

La Camera di Commercio investirà per connotarsi quale Ente di riferimento nella "gestione alternativa" dei conflitti, promuovendo i servizi di arbitrato e conciliazione quali strumenti per migliorare e semplificare l'accesso a un "servizio giustizia" a misura di imprese e consumatori e più attento alle esigenze emergenti a fronte di situazioni note della giustizia civile, dove le cause in arretrato e i tempi di definizione dei contenziosi mettono quasi in discussione la stessa certezza del diritto.

Per quanto riguarda l'arbitrato, sarà implementato il raccordo operativo previsto dalla convenzione sottoscritta nel 2009 con l'Azienda speciale Camera Arbitrale Nazionale e Internazionale di Milano. La partnership permetterà di giovare degli accreditamenti vantati dall'istituzione milanese e di mettere in cantiere un ricco calendario di iniziative e eventi formativi e promozionali sul territorio, nei quali valorizzare i contributi degli Ordini professionali locali.

Sul fronte della conciliazione, si svilupperà il Protocollo d'intesa sottoscritto con il Tribunale di Ferrara per la diffusione della "conciliazione delegata". Saranno confermate le iniziative di sistema attraverso la partecipazione alla rete regionale degli sportelli di Conciliazione, coordinata dall'Unione regionale, e la partecipazione

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

alle campagne di promozione dei servizi promosse dall'Unione italiana delle Camere di Commercio.

### *Vigilare "con" e "per" il mercato*

Le funzioni di controllo e vigilanza costituiscono elementi di stimolo alla crescita della responsabilità degli operatori nella gestione dei rapporti commerciali. Su questo fronte la Camera di Commercio, mettendo "a valore" le proprie competenze, intende assumere un ruolo di facilitatore per la comprensione del quadro normativo attraverso interventi di informazione e formazione diretti alle imprese e ai consumatori, con un'azione intensa dunque sulla "leva preventiva". Saranno, dunque, avviate campagne per aiutare le imprese a informare i consumatori e, parallelamente, rafforzati i controlli per verificare la conformità e la sicurezza dei prodotti immessi sul mercato (giocattoli e prodotti elettrici in particolare) e la completezza delle informazioni fornite al consumatore al momento della vendita dei beni (tessili, occhialeria, emissioni di CO2 per autoveicoli nuovi).

Proseguiranno le ispezioni presso commercianti, distributori, produttori e saranno effettuati prelievi di prodotti da sottoporre a accertamenti tecnici presso laboratori accreditati. Nel campo metrologico saranno valutate le possibili azioni di coordinamento delle attività a livello sovra-provinciale, secondo il piano proposto da Unioncamere Emilia-Romagna: l'obiettivo è quello di realizzare contestualmente economie di scala ed economie di scopo nell'ambito delle azioni di vigilanza affidate agli Enti camerali nel settore metrologico.

Saranno, inoltre, organizzati incontri con operatori del settore e iniziative di formazione per il personale dei laboratori, per risolvere le più comuni problematiche di carattere metrologico relative agli strumenti impiegati. Parallelamente si svilupperà l'attività di sorveglianza con la pianificazione di controlli "a campione". La Camera sarà, inoltre, impegnata nelle attività amministrative relative ai metalli preziosi, al rilascio delle carte tachigrafiche e agli interventi nei concorsi a premio.

## **Prorità 4 – Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa**

Negli ultimi decenni, in ambito socio-economico, l'attenzione si è sempre più spostata verso i fattori immateriali della crescita, nella consapevolezza che il capitale fisico non è una condizione sufficiente allo sviluppo. Capitale umano e capitale sociale hanno, dunque, assunto un ruolo centrale nel definire e determinare le linee di espansione di un sistema economico.

In considerazione di ciò, la Camera di Commercio di Ferrara in questi ultimi anni si è impegnata soprattutto lungo la filiera formazione/imprenditorialità/lavoro, sforzandosi di intercettare e interpretare i nuovi bisogni di assistenza emersi nelle imprese del nostro territorio. Il filo rosso che tiene insieme e dà coerenza a tale filiera è rappresentato dall'impegno per la formazione lungo tutto l'arco della vita attiva. La formazione continua, infatti, è condizione essenziale non solo allo sviluppo del capitale umano e al sostegno dei processi di innovazione e creazione di impresa,



## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

ma anche all'accompagnamento nella gestione delle nuove dinamiche sicurezza/flessibilità che emergono oggi nel mercato del lavoro.

Su tali basi, nel prossimo anno verrà consolidato l'impegno volto a favorire lo sviluppo del capitale umano e dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, al fine di adeguare competenze e professionalità alle esigenze del sistema economico e imprenditoriale ferrarese. L'Ente camerale, di conseguenza, promuoverà e innoverà l'offerta di servizi per le PMI nel campo della formazione, dell'orientamento e del lavoro, sia direttamente attraverso le associazioni territoriali di categoria, sia per il tramite di enti di formazione specializzati, e agirà come attore della governance che partecipa al disegno delle politiche, facendo emergere i bisogni delle imprese secondo una logica rispettosa del principio di sussidiarietà.

Il panorama legislativo che si va consolidando in Emilia-Romagna, ispirato a una logica che pone in primo piano la persona e la sua domanda di formazione e lavoro e incentrato sullo strumento della "dote" — come insieme ampio e diversificato di risorse e di servizi, che si articolano lungo tutto l'arco della vita — offre infatti nuovi e significativi spazi di azione.

### *Diffusione della cultura del fare impresa*

Imparare a fare impresa è un nodo strategico di sviluppo da cui non si può prescindere: significa innovazione, coraggio e disponibilità al rischio, ma anche responsabilità e capacità di integrarsi in modo consapevole nel sistema economico-sociale. Sulla linea della formazione continua di cui si è detto, è quindi necessario promuovere e innovare — in un'ottica di sussidiarietà rispetto alle associazioni e al mercato — l'offerta di formazione imprenditoriale e manageriale specialistica, con particolare attenzione per alcune aree di interesse specifico come l'innovazione, l'internazionalizzazione e il credito, dando così soddisfazione a esigenze formative sempre più complesse.

Inoltre, tenendo presente che nella nostra regione vi è una proliferazione di soggetti che fanno formazione, la Camera di Commercio potrà svolgere, come già in passato, azioni di sistema, individuando i bisogni emergenti e predisponendo pacchetti formativi da diffondere.

Le basi dell'orientamento all'imprenditorialità devono essere poste fin dagli anni della scuola: la precoce esposizione a un ambiente e a uno spirito imprenditoriale incoraggia un numero maggiore di giovani a scegliere questo tipo di percorso. Per questo, l'Ente desidera promuovere attività di collegamento tra scuola e impresa per avvicinare gli studenti a tale mondo, promuovendo in questa logica l'alternanza scuola-lavoro e proponendo esperienze "pratiche" come, ad esempio, la "simulazione di impresa" nelle aule scolastiche.

Un'attenzione particolare dovrà essere poi dedicata al sostegno di alcune specifiche categorie di aspiranti imprenditori. Un primo target d'intervento è rappresentato dall'imprenditoria giovanile, sulla base della consapevolezza che i giovani costituiscono la linfa vitale di un sistema economico, portando discontinuità ed energia, componenti essenziali per lo sviluppo. Si tratterà soprattutto di favorire il ricambio generazionale in un'impresa già avviata, puntando sull'accompagnamento

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

e sul coaching, e di sostenere la realizzazione dei progetti imprenditoriali di giovani aspiranti imprenditori.

Un impegno speciale merita l'imprenditoria tecnologicamente avanzata: dall'Università escono infatti molte idee su cui scommettere, che vanno catturate e accompagnate nel diventare impresa. In questo senso, la Camera di Commercio si impegnerà nella realizzazione di una sorta di "ufficio di collocamento delle idee imprenditoriali", che permetta ai progetti più innovativi nel campo tecnologico, per lo più di provenienza universitaria, di realizzarsi concretamente.

Così come si è detto per i giovani, anche il potenziale imprenditoriale femminile è scarsamente espresso: sebbene sia cresciuta negli ultimi anni, l'imprenditoria femminile può contribuire in misura ancora maggiore allo sviluppo del sistema economico. Per attuare questo potenziale occorrerà quindi supportare le donne nell'implementare — con azioni di accompagnamento e tutoraggio mirate — le idee imprenditoriali migliori, sostenendone la nascita e lo sviluppo.

Analogamente, l'imprenditoria immigrata apporta al sistema imprenditoriale ferrarese un contributo importante, dato dalla diversità e dall'integrazione culturale e multietnica. Tuttavia, esistono forti barriere all'ingresso, che non sono solo di natura linguistica, ma anche relative alla scarsa conoscenza delle normative locali o dettate dalla piccola (e talvolta emarginata) rete sociale in cui si trovano gli immigrati. Tali barriere non solo ne bloccano il potenziale, ma minano anche la qualità stessa dei servizi che queste imprese offrono. In questo contesto andranno quindi potenziate e sviluppate adeguate politiche di sostegno, formazione e accompagnamento.

Un altro tema centrale nell'ottica della diffusione della cultura di impresa riguarda la responsabilità sociale d'impresa e il contributo che essa può offrire all'accumulo di capitale sociale e al conseguente sviluppo delle economie locali. Le scelte organizzative delle imprese in materia di responsabilità sociale possono dotare l'economia di maggiori relazioni fiduciarie, aumentando il benessere sociale e favorendo lo sviluppo. In questi ultimi anni la Camera di Commercio ha operato in questo ambito con l'obiettivo di creare, tramite lo scambio di esperienze (ad esempio, il Patto per Ferrara), una rete stabile di attori locali in grado di confrontarsi e cooperare congiuntamente per la ricerca e la progettazione di eventuali azioni comuni. La sfida per i prossimi anni è quella di disegnare azioni atte a promuovere un territorio che sia socialmente responsabile in grado di riconoscere, premiare e valorizzare le azioni delle imprese che attuano pratiche di responsabilità sociale.

### **Prorità 5 – Infrastrutture e sviluppo del territorio**

L'impegno dell'Ente camerale per lo sviluppo del sistema infrastrutturale a disposizione del territorio è uno degli aspetti qualificanti del programma di attività promozionali del 2010. Come evidenziato da molteplici studi sull'argomento, l'Emilia-Romagna in generale e la provincia di Ferrara in particolare soffrono un deficit di collegamenti viabilistici e ferroviari, in rapporto al grado di sviluppo economico del territorio e alle esigenze di mobilità espresse da un'area ad elevata densità demografica ed imprenditoriale.

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

Il principio ispiratore delle attività camerali riferite a questo ambito strategico, è la concentrazione delle risorse e degli sforzi della struttura organizzativa su pochi obiettivi puntuali, particolarmente significativi, individuati con il forte coinvolgimento delle rappresentanze economiche del territorio.

Come già accaduto nel 2009, attraverso strumenti di programmazione e concertazione quali il Documento Unico di Programmazione (DUP) o gli Accordi di Programma, il coinvolgimento della Camera di Commercio in interventi infrastrutturali potrà evolvere nel senso della partecipazione diretta alla realizzazione e gestione, anche considerando che in una fase di stagnazione della domanda, il rilancio delle opere pubbliche rappresenta un elemento importantissimo di sostegno all'economia.

Sarà consolidato nel 2010 l'impegno dell'Ente camerale, in sinergia con associazioni di categoria e altri partner istituzionali (Regione, Provincia, Comuni), per la realizzazione di iniziative nel campo della logistica e dell'intermodalità e della movimentazione delle merci nelle aree urbane (city logistics). Particolare attenzione sarà riservata alle iniziative promosse da gruppi di imprese. In proposito, sarà valutata l'opportunità di proporre specifiche misure di sostegno attraverso contributi a fondo perduto.

### **Prorità 6 – Analisi e conoscenza del sistema economico locale**

La possibilità di accesso alle informazioni detenute dalla Camera di Commercio, patrimonio di conoscenza per il business e per il territorio, rappresenta un supporto fondamentale che la Camera "offre" ai propri utenti: imprese, operatori professionali, broker informativi, intermediari, organismi di natura associativa.

Nel 2010 proseguirà l'impegno di valorizzazione del patrimonio informativo accumulato dai servizi camerali, facendone percepire direttamente alle imprese e al pubblico in generale la valenza in chiave informativa sul sistema imprenditoriale. In tale prospettiva è necessario assicurare, oltre alla qualità dei dati (in input), la loro accessibilità e fruibilità (in output) nella prospettiva dell'utente finale, garantendo agevoli possibilità di accesso e modalità di erogazione flessibili e modulabili in base alle differenti esigenze. Si tratta di passare da "un'informazione sulle imprese" a "un'informazione per le imprese", restituendo al sistema economico le informazioni fornite dalle singole imprese nell'assolvere ai propri obblighi amministrativi.

Anche sul piano gestionale interno, con il supporto dei partner tecnologici (Infocamere in particolare), si implementeranno applicazioni in grado di fornire informazioni a 360° gradi ovvero "navigabili" sulle singole componenti del sistema imprenditoriale e sul sistema di relazioni tra le medesime e l'Ente camerale.

### **Prorità 7 – Pubblica amministrazione per le imprese**

Nell'ambito del Programma Pluriennale 2009-2013, la diffusione dell'e-government e la semplificazione amministrativa costituiscono un prioritario obiettivo strategico di mandato. Consapevole delle opportunità offerte dalla società digitale, la Camera di Commercio intende, infatti, svolgere un ruolo proattivo di soggetto trainante nel processo di promozione dell'e-government per accrescere l'efficienza dei servizi resi ai cittadini, al sistema sociale e a quello produttivo, valorizzando gli investimenti pubblici nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

La Camera vuole qualificarsi come modello di Pubblica amministrazione "per le imprese e il mercato", che stimoli l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei confronti delle altre amministrazioni, migliorando la qualità complessiva dei servizi e riducendo i disagi di una burocrazia percepita in modo "pesante", il cui costo incide sulla competitività del sistema provinciale.

Vanno, quindi, colte le opportunità aperte dai provvedimenti di riforma normativa tesi a coniugare semplificazione amministrativa, logiche di interoperabilità e univocità dei canali di accesso ai servizi (Comunicazione Unica per la nascita di impresa - riforma degli Sportelli Unici per le Attività Produttive - creazione di Agenzie per le Imprese), che individuano le Camere di Commercio quali "piattaforme ideali" da cui partire per lo sviluppo di servizi pubblici moderni e per rafforzare i processi di innovazione dell'intera Pubblica amministrazione.

#### **Principali obiettivi strategici**

##### *Semplificare e digitalizzare i procedimenti*

Dopo il debole avvio sperimentale nel 2008, grazie all'avvenuto completamento del relativo quadro normativo nel secondo semestre 2009, si ripropone il tema della Comunicazione Unica con le proprie innegabili potenzialità di semplificazione in favore delle imprese. Si realizzeranno, quindi, nel 2010 un set di iniziative per favorire il passaggio al nuovo sistema e l'assimilazione del cambiamento da parte dell'utenza, assicurando assistenza tecnica e formazione ai "grandi utenti" (professionisti, intermediari, associazioni di categoria) e, con il coinvolgimento degli stessi, alle imprese (protocolli per assicurare assistenza agli utenti nell'inoltro della comunicazione unica).

La Camera di Commercio sarà, inoltre, impegnata nell'attuazione della normativa per la c.d. "impresa in un giorno" (L. n. 133 del 6 agosto 2008, di conversione del D.L. n. 112/2008), contribuendo proattivamente all'operatività e all'efficacia degli strumenti che verranno definiti nell'ambito dei regolamenti di riordino degli sportelli unici. Il nuovo Sportello Unico per le Attività Produttive (S.U.A.P.) sarà una struttura destinata a assumere connotazioni di accentuata informatizzazione e integrazione con il sistema della Comunicazione Unica, con ricadute positive a vantaggio del sistema delle imprese in termini di accelerazione degli iter procedurali e di maggior coordinamento tra Pubbliche amministrazioni. E' dunque previsto l'impegno dell'intero sistema camerale, in particolare attraverso la messa a disposizione delle infrastrutture telematiche e del know-how in materia di gestione di procedimenti "digitalizzati", a fianco dei Comuni.

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

La Camera di Commercio sarà inoltre chiamata a esercitare funzioni di accreditamento e vigilanza nei confronti delle Agenzie per le Imprese: nuovi attori privati, incubatori di procedimenti amministrativi a 360°, che attesteranno la sussistenza dei requisiti normativi per la realizzazione, la trasformazione, il trasferimento e la cessazione delle attività, a supporto degli Sportelli Unici. L'Ente ha, quindi, la reale opportunità di giocare pienamente il ruolo di capofila nella gestione dei flussi di comunicazione, posizionandosi quale referente unico per le imprese nei rapporti con la Pubblica amministrazione.

L'intero impianto normativo di semplificazione procedurale e di intensificazione dei canali telematici si appoggia sul necessario coinvolgimento dei partner naturali che già oggi affiancano le imprese nell'assolvimento degli adempimenti: associazioni di categoria e professionisti saranno chiamati a assistere le imprese nell'utilizzo, ora in forma esclusiva, dei nuovi canali di comunicazione e nel coordinamento delle comunicazioni indirizzate alle differenti amministrazioni. Dalla presenza di incoerenze e/o dichiarazioni/comunicazioni "uniche" formulate senza sufficiente expertise consulenziale potrebbero difatti emergere situazioni non conformi alle normative di presidio delle differenti amministrazioni, con le conseguenze del caso. Le associazioni di categoria saranno, inoltre, tra i protagonisti principali nel candidare proprie strutture al nuovo ruolo di Agenzie per le imprese.

Nello svolgimento delle funzioni anagrafico-certificative, si conferma prioritario l'obiettivo del raggiungimento del c.d. "tempo reale", inteso come tensione continua a comprimere i tempi di lavorazione e non solo a garantire gli standard normativi, senza compromettere la qualità e l'affidabilità dei dati iscritti o gravare sui costi per l'utenza. Oltre a una maggiore informatizzazione della fase istruttoria e al ricorso a soluzioni organizzative (outsourcing), si implementeranno applicazioni di automazione "intelligente", con verifiche preliminari il più a monte possibile, lasciando che il software effettui già in fase di inserimento dati da parte dell'utente i controlli che meno richiedono l'intervento dell'expertise giuridica dell'operatore.

### *Favorire l'adozione di riferimenti procedurali comuni*

Continuerà la partecipazione proattiva ai tavoli attivati presso Unioncamere Emilia-Romagna per determinare riferimenti procedurali omogenei, fornendo apporti di semplificazione nei confronti dell'utenza che è coinvolta da adempimenti nei confronti di Camere diverse. In questa direzione, come già sperimentato nell'anno in corso per le istruzioni relative al deposito dei bilanci e delle dichiarazioni di allineamento soci delle s.r.l., si confermerà l'adesione a iniziative di "omogeneizzazione" a livello nazionale, stante l'essenza di archivio unico nazionale del Registro delle imprese sempre più accentuata dalla integrale telematizzazione dei servizi.

### *Condividere le azioni nell'ambito della programmazione regionale*

La Regione Emilia-Romagna e le Camere di Commercio si sono impegnate a condividere le linee di intervento per il potenziamento della competitività del sistema territoriale attraverso l'ammodernamento e l'efficienza dell'azione amministrativa. Nel quadro della riforma degli Sportelli Unici, la collaborazione tra il sistema camerale e la Regione risulterà determinante per implementare i necessari collegamenti procedurali con le amministrazioni comunali, armonizzando i

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

procedimenti autorizzativi, e consentirà il potenziale cofinanziamento delle iniziative nell'ambito dell'accordo di programma per la competitività.

### *Migliorare l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione servizi*

L'accesso ai servizi camerali passa sempre più attraverso canali telematici gestiti direttamente dall'Ente, tramite la propria interfaccia web e i suoi siti, ovvero tramite "sportelli virtuali" di sistema. Concluso il progetto Starweb, che ha consentito di estendere il servizio telematico e la sperimentazione della Comunicazione Unica alle pratiche artigiane, nuove aree di attenzione saranno individuate per il 2010 nel settore degli albi e delle c.d. attività regolate con, in particolare, una maggiore promozione della procedura di iscrizione on line ai corsi e agli esami per gli aspiranti mediatori.

Si confermerà inoltre la tensione allo sviluppo di modalità di erogazione telematica dei servizi, con l'obiettivo di rendere più veloce e efficiente la gestione dei processi dell'organizzazione e, parallelamente, ridurre i flussi cartacei. Nell'ambito di queste iniziative, nel 2010 sarà implementato un sistema per la gestione digitale delle richieste di informazioni relative alle procedure anagrafiche, strutturando moduli di interrogazione interattivi accessibili via Internet. Più in generale, nelle occasioni quotidiane di contatto con il pubblico, verrà attuata una campagna di informazione rivolta agli utenti per comunicare le modalità di fruizione di tutti i servizi offerti su canale telematico dalla Camera e dai suoi partner.

L'utilizzo diffuso delle ICT, attraverso collegamenti telematici con tutti i soggetti che si pongono in posizione di intermediari tra la Camera di Commercio e l'impresa (associazioni di categoria e professionisti), ha realizzato una capillarità d'accesso ai servizi camerali e, nel contempo, ridotto le tradizionali attività anagrafiche di sportello. E' necessario pertanto ripensare il ruolo delle strutture di front office, volgendo il mix di offerta in favore di altre aree di intervento, affermandole quali luoghi di dialogo, proposta, divulgazione, informazione e promozione in ambiti di intervento come le politiche di internazionalizzazione e i servizi di informazione economica, l'arbitrato e la conciliazione, l'incentivazione alle imprese. Particolare enfasi andrà quindi posta sulla crescita delle competenze e conoscenze delle persone dedicate al front office, oltre che sui meccanismi e strumenti interni di condivisione delle informazioni.

### **Prorità trasversale 1 – Comunicazione**

Per tracciare un modello di comunicazione per la Camera di Commercio di Ferrara, è utile partire dall'identità e dalla specificità dell'Ente: il fatto cioè che le Camere di commercio rappresentano il punto di intersezione tra Pubblica amministrazione, impresa e società civile. Questo costituisce una grande ricchezza, soprattutto in un momento storico in cui è necessario costruire una più positiva relazione tra questi tre grandi gruppi identitari. In particolare, in questi anni, la società civile ha evidenziato un enorme bisogno di riconoscimento e la necessità di incontrare imprese e istituzioni pubbliche, di ricostruire la relazione con la politica e con il sistema economico, consolidandone i rapporti fiduciari.

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

Negli ultimi anni è anche aumentato il livello di consapevolezza sociale dei diritti di informazione e di partecipazione dei cittadini e di conseguenza è cresciuta, sia in termini quantitativi che qualitativi, la richiesta di comunicazione e conoscenza. Inoltre, le crescenti possibilità offerte dalle tecnologie aprono nuovi spazi di comunicazione e fanno ulteriormente progredire le aspettative.

Quello che si è venuto a creare è una sorta di nuovo "sistema nervoso" della società, che offre la possibilità di realizzare effettivamente la tanto auspicata — e mai del tutto realizzata — "bidirezionalità del messaggio". L'utente diventa soggetto attivo del processo di comunicazione, il suo contributo è essenziale anche per la definizione dei compiti dell'istituzione pubblica.

La crescente complessità sociale, inoltre, porta ad un'esigenza sempre più elevata di informazione, indispensabile per muoversi nel contesto; informazione che deve essere fruibile in tempo reale, in considerazione dei tempi sempre più stretti che regolano i ritmi di vita e di lavoro. Per questo, se da un lato è indispensabile, l'informazione non deve neppure essere sovrabbondante e dispersiva, ma deve piuttosto essere essenziale. In quest'ottica, la strategia di comunicazione andrà affinata, puntando da un lato alla valorizzazione dell'identità socio-politica dell'Ente quale "istituzione del mercato", dall'altro valorizzando la filosofia dell'ascolto e introducendo il concetto di marketing dei servizi.

Nel definire gli obiettivi di comunicazione, è necessario in primo luogo chiarire quali sono i principali pubblici cui il sistema camerale si riferisce. Questa focalizzazione deve però considerare che i target si presentano articolati in confini sfumati e intrecciati tra loro, rendendo così difficile una schematizzazione netta.

Le imprese sono senza dubbio il target d'elezione del sistema camerale. Destinatari delle principali politiche e della maggior parte delle attività dell'Ente, costituiscono il primo grande bacino di riferimento: da un lato fonte di idee e di contenuti, dall'altro principale "specchio" della qualità dell'offerta. Si tratta di un pubblico articolato: imprese non significa solo "utenti e destinatari" dei servizi, ma anche "partner", soprattutto in riferimento al mondo associativo.

In secondo luogo va considerato il pubblico vasto dei cittadini, un target ampio ed estremamente generalista che, sebbene vada inteso in primo luogo nella sua totalità, può essere efficacemente identificato e meglio raggiunto, se considerato da due specifiche angolature:

- il cittadino come "consumatore", e dunque destinatario delle attività a tutela della trasparenza del mercato;
- il cittadino come "potenziale imprenditore", che va quindi seguito con attività di formazione e accompagnamento.

Questo secondo aspetto porta a considerare anche l'area educativa (università e scuole superiori) come target e partner della comunicazione dell'Ente. Le altre istituzioni, i grandi player della città, costituiscono un altro importante interlocutore, destinatario — insieme al pubblico dei mass media — di una comunicazione di stampo più politico e narrativo.

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

Accanto al pubblico "esterno" vi è poi il pubblico "interno", ovvero il personale della Camera di Commercio, un target reso complesso dalla sua doppia valenza: il personale infatti non solo è destinatario dei messaggi dell'Ente, ma è anche efficace agente di comunicazione verso l'esterno. La tassonomia tracciata rende quindi evidente che bisogna lavorare a una comunicazione eterogenea e multi-livello; una comunicazione che deve saper informare e avvicinare, stimolando al contempo dialogo e collaborazione.

### **Il modello di comunicazione della Camera di Commercio di Ferrara**

Le riflessioni fatte finora sulle specificità dell'Istituzione camerale portano a definire per il 2010 uno schema di comunicazione organizzato su tre livelli di lavoro, ognuno con una diversa strategia, con obiettivi e target differenti.

- **comunicazione di stampo "politico-sociale"**, legata alla relazione dell'Ente con gli altri grandi player della città, in primis le altre istituzioni locali;
- **comunicazione "simbolica"**, legata alla circolazione di valori e identità;
- **comunicazione "funzionale"**, volta a rendere nota l'attività e l'offerta dell'Ente, molto orientata quindi al servizio e al prodotto.

## **Prorità trasversale 2 – Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa**

### **Gestione strategica**

Il percorso che si intende cominciare a costruire nel prossimo anno nasce dalla volontà di rafforzare e migliorare ulteriormente l'organizzazione interna, nel segno dell'innovazione, del miglioramento della qualità, dell'efficienza dei servizi e della valorizzazione del capitale umano.

In particolare, si rende necessario individuare le modalità, gli strumenti e i modelli organizzativi che, nel prossimo quinquennio, potranno dotare la Camera di Commercio di Ferrara di meccanismi in grado di implementare il piano strategico pluriennale, secondo le linee di indirizzo delineate nelle diverse policy di intervento, e di realizzare azioni indirizzate al soddisfacimento dei bisogni e delle attese delle imprese e del territorio, in un'ottica di miglioramento continuo della qualità dei servizi.

L'orizzonte entro il quale si intende procedere, proseguendo e rafforzando il cammino svolto in questi ultimi anni, ha come obiettivo la costruzione di una gestione strategica che consenta una costante convergenza tra la pianificazione pluriennale, i programmi annuali e la loro realizzazione.

Nel corso del tempo è divenuto sempre più evidente, infatti, che le politiche di intervento non possono essere definite una volta per tutte, ma sono il risultato di una continua verifica e di una reciproca collaborazione tra gli organi politici, titolari del potere di indirizzo, e la struttura organizzativa, titolare della gestione operativa. Sarà necessario, quindi, portare a compimento la realizzazione di un ciclo direzionale che renda sempre più fluido e coerente il legame tra le attività di programmazione, quelle di monitoraggio e quelle di rendicontazione.



## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

A tal fine, verrà in primo luogo rafforzato l'utilizzo degli strumenti di conoscenza e di interpretazione del contesto di riferimento, messi a disposizione dalle attività di studio e ricerca, che consentono non solo di definire le strategie, ma anche di ottenere importanti feedback sull'impatto delle politiche camerale.

In secondo luogo verranno implementati strumenti di controllo e di verifica, che consentano di valutare le performance e i risultati ottenuti, a supporto del processo decisionale per il riorientamento delle azioni, al fine di perseguire un costante miglioramento del rapporto obiettivi-risultati.

### **Qualità**

La competitività del sistema economico e imprenditoriale è sempre più fortemente condizionata dalla qualità delle politiche pubbliche e dei servizi resi. Per tale motivo è fondamentale adottare, in maniera sistematica, strumenti che consentano di monitorare la qualità dei servizi e la soddisfazione degli utenti. In particolare, la Camera di Commercio di Ferrara intende attivare un processo interno, mediante cui conseguire appropriati standard qualitativi dei servizi erogati, al fine di puntare al miglioramento continuo dei servizi, ponendo al centro dell'attenzione gli utenti.

I destinatari dei servizi rivestono, infatti, un ruolo fondamentale nel percorso di miglioramento continuo e, in quest'ottica, la realizzazione di periodiche indagini di customer satisfaction consentirà di ottenere informazioni utili per introdurre miglioramenti sui servizi erogati e modifiche organizzative. Con l'introduzione di questo nuovo approccio si intende rafforzare la capacità del sistema camerale di agire secondo una logica proattiva, che sia in grado di generare e di anticipare i cambiamenti, sviluppando valore per i propri stakeholder.

Al fine di perseguire pienamente il raggiungimento di questo ambizioso obiettivo, sarà necessario introdurre sistemi che consentano di allineare e coordinare efficacemente le azioni di tutti i soggetti coinvolti. Ciò sarà possibile, in particolare, mediante un più stretto raccordo tra il sistema di rilevazione delle performance qualitative, il sistema di programmazione e controllo e il sistema premiante.

### **Innovazione organizzativa**

Il percorso che si intende compiere ha come obiettivo la trasformazione del sistema camerale ferrarese in un'organizzazione dinamica, capace di innovarsi e di adattarsi continuamente in funzione della strategia, dell'ambiente di riferimento e della tecnologia. In questo quadro, l'innovazione organizzativa che si intende perseguire è non solo innovazione strutturale, ma anche innovazione nei servizi e innovazione culturale e tecnologica.

Dal punto di vista strutturale si intende proseguire nella ridefinizione dei rapporti verticali, perseguendo un appiattimento dell'organizzazione, attraverso l'eliminazione dei livelli gerarchici, al fine di favorire un più efficace coordinamento e una più agevole integrazione delle strutture organizzative, nella realizzazione dei programmi e delle attività ad essi connesse.

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

Una struttura di questo tipo agevolerà, inoltre, sia la diffusione di un più forte orientamento per obiettivi, sia una cultura volta a favorire l'empowerment, capace di coinvolgere le risorse umane, valorizzandone le conoscenze e le esperienze, e di accrescerne la motivazione.

Dal punto di vista tecnologico, una maggiore diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) potrà aprire nuove prospettive sia rispetto ai processi interni, sia rispetto a forme di collaborazione e di partnership con altri soggetti pubblici o privati. In particolare, rispetto all'organizzazione interna, lo sviluppo e l'utilizzo di specifiche soluzioni tecnologiche consentirà di automatizzare un maggior numero di processi, rendendoli più veloci, precisi ed efficienti.

L'introduzione di queste soluzioni consentirà così di ottenere importanti ricadute positive, sia rispetto alla riduzione dei costi e all'ottimizzazione e semplificazione dei processi, sia rispetto al miglioramento della qualità delle prestazioni e dei servizi offerti.

L'automatizzazione di alcuni processi, insieme alla possibilità di un più efficace sviluppo dell'outsourcing per le attività più marcatamente routinarie, potrebbe consentire, inoltre, di ottenere un ulteriore effetto positivo sull'organizzazione interna, consentendo di perseguire efficacemente una pianificazione quantitativa e una gestione qualitativa delle risorse umane, garantendo da una parte il contenimento della crescita numerica e dall'altra l'innalzamento della qualità, tenendo anche conto del contesto generale di progressiva riduzione della spesa pubblica.

### *Crescita e valorizzazione del capitale umano*

Un ambito in cui l'innovazione organizzativa trova realizzazione è senz'altro la crescita e la valorizzazione del capitale umano. Il successo di un'organizzazione è infatti indissolubilmente connesso alle competenze e alla motivazione delle proprie risorse umane. In questo senso è fondamentale operare su due fronti.

Da una parte, definire nuove modalità nei processi di selezione del personale, che siano in grado di attrarre specifiche professionalità. Dall'altra parte, sviluppare e capitalizzare le competenze maturate dalle persone che operano nella struttura camerale e che contribuiscono alla realizzazione della strategia, realizzando interventi in grado di aumentare il grado di professionalità presente nella Camera di Commercio nel suo complesso.

Sviluppando il patrimonio di esperienze e di conoscenze, si potrà realizzare, inoltre, un vero e proprio apprendimento organizzativo, rafforzando ulteriormente il senso di appartenenza. Oggi, più che in passato, diventa essenziale alimentare e favorire i contributi bottom-up, sviluppando e promuovendo la capacità di creare e recuperare all'interno dell'organizzazione le conoscenze, di metterle a sistema, di diffonderle e tradurle in innovazione di processo, di servizio e di comportamenti.

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

In questo modo sarà possibile puntare sulla creatività delle persone, stimolando e valorizzando il capitale conoscitivo di ciascuno. In tale ottica, anche la gestione della conoscenza (knowledge management) viene a rappresentare, di fronte alla crescente complessità, uno dei principali fattori per il raggiungimento degli obiettivi strategici e una risposta all'esigenza di un impiego efficace delle competenze presenti in un'organizzazione. L'implementazione di un avanzato progetto di knowledge management richiederà il coinvolgimento di tutte le funzioni, per far emergere conoscenze specialistiche, anche informali, affinché non vadano perse, ma anzi possano diventare patrimonio comune di apprendimento.

Sulla base di tale consapevolezza e al fine di avviare e mantenere nel tempo un circolo virtuoso della conoscenza, si renderà necessario focalizzare l'attenzione su piani di formazione aventi come cardine l'auto-responsabilizzazione dei dipendenti — a tutti i livelli gerarchici — nei confronti dell'apprendimento.

Un'altra leva a cui bisognerà prestare attenzione come elemento di sviluppo e di cambiamento è il ruolo della comunicazione interna, che incide sui modelli di funzionamento e sulle modalità di erogazione del servizio.

L'anello finale nella catena della valorizzazione del personale è rappresentato dal consolidamento di un sistema di valutazione che, sulla base dei principi di misurabilità e congruità degli obiettivi, svolga un'importante funzione di leva premiale.

## **Il Piano strategico degli investimenti**

### ***Finalità del Piano***

La Camera di Commercio possiede un importante patrimonio immobiliare che comporta una costante attenzione alle strutture, volta al loro mantenimento in piena efficienza e all'adeguamento alle normative. La riqualificazione e l'ammodernamento delle strutture camerale sono di fondamentale importanza, in quanto si configurano come uno degli strumenti attraverso i quali l'Ente supporta l'economia e lo sviluppo del territorio.

L'obiettivo che si sono posti il Consiglio e la Giunta, anche nel recente passato, è stato quello di potenziare la qualità dei servizi offerti dall'immobile camerale, la fruizione degli spazi e il livello di ospitalità per meglio adeguarsi alle esigenze dei cittadini e delle imprese. In questo ambito si inseriscono i progetti, già realizzati, di riqualificazione e di restauro conservativo della sede camerale e l'insieme delle migliorie di carattere multimediale e informatico. Il piano annuale degli investimenti può essere suddiviso in due filoni:

1. progetti di riqualificazione e valorizzazione;
2. conservazione e ammodernamento del patrimonio esistente.

Le acquisizioni di beni e le spese relative agli immobili saranno improntate su alcune linee guida:

- svolgere al meglio le funzioni di sviluppo e promozione del territorio previste dalla legge di riforma delle Camere di Commercio n. 580/1993, secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità;
- far fronte a nuovi compiti o attività derivanti dalle innovazioni normative;
- assicurare il rispetto di tutte le normative a tutela dei lavoratori;
- adeguarsi alle prescrizioni sul controllo energetico e in generale a favore dell'ambiente;
- dotare le strutture della strumentazione adeguata alla realizzazione delle iniziative individuate dai piani annuali e pluriennali.

## **Nota contabile alla Relazione previsionale e programmatica**

Il sistema contabile di tipo privatistico, introdotto per il sistema camerale nel 2008, ha posto l'attenzione sull'equilibrio economico-patrimoniale complessivo quale riferimento per la costruzione dei documenti di natura previsionale, sia annuali che di mandato. L'impatto di decisioni che comportino un ammontare degli oneri superiore al totale dei proventi (o viceversa), deve essere valutato con riferimento ai possibili effetti prodotti sulla struttura patrimoniale (diminuzione o aumento del patrimonio netto).

Sono soprattutto le scelte da effettuare in merito ad interventi promozionali ed investimenti che, incidendo sul risultato economico d'esercizio e sulla struttura del patrimonio, non possono prescindere da una valutazione sui riflessi che tali scelte avranno nel breve e nel medio-lungo periodo sulla struttura patrimoniale dell'Ente. Tale analisi deve tener conto di una serie di fattori quali la composizione del patrimonio camerale nelle sue dimensioni complessive e nelle sue componenti (attivo e passivo), l'esigenza di garantire la copertura degli investimenti previsti nel piano annuale e di quelli futuri, l'esigenza di valutare l'impatto derivante dall'utilizzo delle risorse esaminando gli stessi dati in una visione prospettica di medio periodo e non soltanto con riferimento all'esercizio corrente.

Va sottolineato che la scelta del legislatore di collocare gli interventi promozionali all'interno della sezione delle attività caratteristiche camerali può generare un disavanzo economico dell'esercizio la cui valutazione deve essere fatta non tanto in termini assoluti quanto in termini di coerenza con la missione istituzionale della stessa Camera di Commercio. L'equilibrio economico va pertanto valutato di volta in volta sulla base dell'insieme dei fattori che concorrono a determinarlo e tenendo conto delle diverse politiche camerali. Un preventivo annuale che chiude evidenziando un disavanzo economico può ben essere il risultato di un preciso obiettivo programmatico della Camera di Commercio, da qui la necessità di elaborare un preventivo economico pluriennale di mandato dell'Ente.

### ***I proventi previsti***

Nel 2010 le risorse economiche a disposizione della Camera di Commercio di Ferrara sono ipotizzate in lieve crescita (+3%) rispetto ai valori di pre-consuntivo 2009. Le risorse provenienti dai diritti di segreteria segneranno una stabilità degli introiti, dovuta soprattutto all'accentuazione normativa in materia di semplificazione amministrativa. Stabili anche i proventi derivanti da contributi, rimborsi e gestione di servizi di natura commerciale mentre risulta al momento difficile stimare gli introiti che, di anno in anno, dovessero manifestarsi a seguito della realizzazione di progetti cofinanziati o che prevedono la *partnership* economica di altri soggetti, così come definito dal Consiglio nelle linee guida per la stesura della presente Relazione. Tali risorse potranno essere impiegate nel sostegno finanziario del sistema economico locale, sia attraverso erogazioni dirette sia mediante investimenti.

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

In moderata crescita le risorse derivanti dall'attività di recupero dei crediti del diritto annuale, mentre segna una lieve flessione la gestione finanziaria, dovuta principalmente all'andamento dei tassi attivi.

### ***Gli oneri previsti***

L'impiego delle risorse dovrà tener conto dei seguenti elementi:

- gli oneri per il personale dipendente risultano stabili per una sostanziale stabilità dell'organico. I costi per eventuali rinnovi contrattuali sono stati previsti negli accantonamenti al fondo spese future;
- la misura degli oneri di funzionamento (che comprende, oltre alle spese di mantenimento della struttura, anche i costi per la gestione degli uffici che prestano la propria attività a beneficio di soggetti terzi) si ipotizza in lieve diminuzione (- 5% circa), in considerazione della politica di razionalizzazione delle risorse impiegate al fine di contenere l'entità degli oneri di autogoverno, da perseguire mediante una maggiore efficienza organizzativa ed informatica.

Relativamente agli interventi economici occorre tenere presente che il 2009 ha rappresentato per questo Ente un anno di significativa espansione delle risorse destinate al tessuto economico provinciale. Ciò, a fronte della crisi che ha investito i mercati finanziari mondiali, coinvolgendo il sistema del credito ed il mondo bancario, determinando una stretta creditizia che ha coinvolto, in primo luogo, le piccole e medie imprese. A seguito del perdurare delle criticità congiunturali, gli Organi di questa Camera di Commercio hanno deciso di mantenere le risorse destinate agli interventi economici dell'entità prevista per l'anno 2009, prevedendo, contemporaneamente, una riduzione delle spese di funzionamento.

Pertanto il volume di interventi economici previsti per l'anno 2010 risulterà di 3,6 milioni di euro, contro i 3,2 dell'esercizio 2009.

Si evidenzia, infine, che il preventivo economico 2010 chiuderà con un disavanzo, come del resto anche l'esercizio 2009, alla cui copertura concorrerà l'avanzo di circa 0,133 milioni, accertato con il bilancio d'esercizio 2008 e gli avanzi patrimonializzati, risultanti nella consistenza del patrimonio netto.

## Relazione previsionale e programmatica 2010

*con le imprese oltre la crisi*

Nella tabella seguente sono delineate le ipotesi formulate (dati in migliaia di euro):

<b>PROVENTI</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
DIRITTO ANNUALE	5.563	6.202	6.022	6.076
DIRITTI DI SEGRETERIA	1.412	1.423	1.519	1.555
ALTRI PROVENTI	623	682	747	943
<b>PROVENTI CORRENTI</b>	<b>7.598</b>	<b>8.307</b>	<b>8.288</b>	<b>8.574</b>
GESTIONE FINANZIARIA E STRAORDINARIA	807	610	300	487
<b>A) TOTALE PROVENTI</b>	<b>8.405</b>	<b>8.917</b>	<b>8.588</b>	<b>9.061</b>
<b>ONERI</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
PERSONALE	2.862	2967	3.161	3.016
FUNZIONAMENTO	1.303	1.344	1.275	1.173
ORGANI	201	190	141	141
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	969	976	437	408
SISTEMA CAMERALE	597	540	583	593
INTERVENTI PROMOZIONALI	2.174	2.526	3.122	3.630
GESTIONE FINANZIARIA E STRAORDINARIA	151	241	146	100
<b>B) TOTALE ONERI</b>	<b>8.257</b>	<b>8.784</b>	<b>8.865</b>	<b>9.061</b>
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO (A-B)</b>	<b>148</b>	<b>133</b>	<b>(277)</b>	<b>0</b>