

Programma Pluriennale 2010 - 2012



Camera di Commercio
Modena



Indice

Indice.....	2
BILANCIO PLURIENNALE 2010 - 2012	4
IL BILANCIO PLURIENNALE.....	4
LA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA	4
LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA.....	5
IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO.....	5
LA VISION DI GOVERNO PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA DELLE IMPRESSE 2010 – 2012	6
LA STRUTTUAZIONE IN LINEE STRATEGICHE E PROGRAMMI.....	7
INFORMAZIONE ECONOMICA E PREVISIONALE.....	11
IL VALORE DELL'INFORMAZIONE ECONOMICA	11
LA QUALITA' DELL'INFORMAZIONE ECONOMICA.....	12
INFRASTRUTTURE ED ENERGIA	13
LE RETI E I NODI DELLA LOGISTICA E DELLA MOBILITA'.....	13
L'ENERGIA	14
INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	16
PROMOZIONE	17
INFORMAZIONE.....	18
FORMAZIONE.....	20
SPORTELLI TECNOLOGICI.....	21
SVILUPPO ECONOMICO D'IMPRESA, RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	23
INNOVAZIONE	23
FORMAZIONE, RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO.....	23
SICUREZZA	25
FINANZA E CREDITO	27

MARKETING TERRITORIALE	28
IL "BRAND" MODENA	28
IL TURISMO.....	29
I PRODOTTI DI ECCELLENZA	30
TUTELA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	31
LA TRASPARENZA DEL MERCATO	31
BORSA MERCI.....	32
AZIONI ATTE A PREVENIRE L'INSORGERE DELLE CONTROVERSIE	32
FORME ALTERNATIVE DI RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE	33
SEMPLIFICAZIONE E SERVIZI ALLE IMPRESE	35
EFFICACIA ED EFFICIENZA DELLA STRUTTURA	35
PIANIFICAZIONE E CONTROLLO.....	36
SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA	37
LO SNELLIMENTO DEGLI ADEMPIMENTI PER LE IMPRESE	38
COMUNICA: LA COMUNICAZIONE UNICA.....	39
NOTA CONTABILE AL PROGRAMMA PLURIENNALE.....	40
LE RISORSE FINANZIARIE	40
GLI IMPIEGHI DELLE RISORSE.....	42

BILANCIO PLURIENNALE 2010 - 2012

IL BILANCIO PLURIENNALE

Il Bilancio pluriennale è il documento di indirizzo politico con il quale gli Organi di governo della Camera di Commercio definiscono le priorità strategiche su cui l'Amministrazione intende focalizzare l'azione politica e che guideranno le loro scelte nel periodo preso a riferimento (normalmente quello di durata del mandato, ma anche inferiore, comunque di almeno tre anni).

Tali priorità possono avere una valenza di innovazione e di miglioramento dei servizi amministrativi alle imprese, di promozione e sviluppo dell'economia locale e del territorio e di intervento in settori specifici, in quanto ritenuti strategici per il territorio.

LA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA

Il Bilancio pluriennale è annualmente aggiornato da una Relazione previsionale e programmatica, che illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno, in rapporto alle caratteristiche e ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio.

Nel primo anno di attuazione del programma pluriennale, la relazione previsionale e programmatica descrive, con un maggior grado di dettaglio, le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi fissati nel piano, per l'esercizio di riferimento.

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

La pianificazione sin qui descritta implica poi un processo continuo di riflessione degli Organi Istituzionali e del management in relazione a:

- il posizionamento dell'organizzazione;
- la definizione degli obiettivi di lungo periodo e degli obiettivi intermedi;
- lo sviluppo di piani finalizzati al raggiungimento degli obiettivi;
- la predisposizione delle risorse necessarie all'attuazione dei piani;
- la verifica del conseguimento degli obiettivi definiti.

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Le priorità strategiche qui rappresentate sono state delineate infatti sulla base dell'analisi del posizionamento strategico del territorio ed in relazione agli obiettivi di miglioramento individuati come necessari per lo sviluppo dell'economia e del benessere dei cittadini.

Sono stati quindi definiti i programmi ed i possibili percorsi da compiere per raggiungere gli obiettivi prefissati.

La programmazione delle fonti di finanziamento disponibili e del loro utilizzo - con l'approvazione del bilancio preventivo e del budget direzionale - declinerà in termini economici e finanziari le azioni necessarie per attuare le linee strategiche stabilite.

Tradotte le priorità individuate in obiettivi concreti, la valutazione ed il controllo strategico si occuperanno di controllarne l'attuazione, verificare l'adeguatezza dell'azione amministrativa, consentire in tempo utile le

eventuali azioni correttive, per garantire il raggiungimento delle linee individuate o la loro eventuale ridefinizione.

LA VISION DI GOVERNO PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA DELLE IMPRESE 2010 – 2012

Il bilancio pluriennale 2010-2012 e la relazione previsionale e programmatica 2010, analizzando pertanto il contesto esterno (i valori, le attese, le aspirazioni del mondo economico e dei cittadini) in cui la Camera di Commercio è chiamata ad operare ed il quadro di riferimento interno (il patrimonio di esperienze e competenze di cui l'Amministrazione dispone), hanno definito i relativi obiettivi strategici.

I programmi individuati esprimono quindi le linee d'indirizzo, attraverso le quali gli Organi comunicano la propria "visione" di governo dell'economia locale e di supporto al sistema imprenditoriale.

Nella fattispecie, il bilancio pluriennale 2010 - 2012 sviluppa le priorità di cui al Piano di riposizionamento ("Road Map"), approvato dalla Giunta e dal Consiglio dell'Ente in epoca immediatamente posteriore al loro insediamento nel luglio 2008. Le linee strategiche individuate rappresentano pertanto l'esplicazione dei principi e degli indirizzi definiti in tale sede. La sua stesura è stata l'occasione per applicare un modello di *governance*, costruito sul confronto con i principali portatori di interesse, con i quali progettare nel tempo nuove modalità di intervento in grado di generare l'attesa crescita economica.

LA STRUTTUAZIONE IN LINEE STRATEGICHE E PROGRAMMI

LINEE STRATEGICHE	PROGRAMMI
INFORMAZIONE ECONOMICA E PREVISIONALE	L'informazione in tempo reale quale garanzia di equilibrio nel mercato: il Centro Studi
	Miglioramento qualità informazione del Registro delle Imprese
INFRASTRUTTURE ED ENERGIA	Coordinamento sviluppo infrastrutture
	Rete infrastrutturale: la Viabilità primaria e secondaria
	I trasporti su rotaia: gli Assi ferroviari
	Infrastrutture logistiche: il Sistema intermodale
	Infrastrutture produttive: l'Energia
	Infrastrutture commerciali: il Quartiere commerciale
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Assistenza alle imprese in ordine alla penetrazione dei mercati internazionali
	Promozione del brand "Modena" all'estero

SVILUPPO ECONOMICO D'IMPRESA, RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	Diffondere la cultura dell'innovazione
	Il capitale tecnologico quale motore della crescita economica
	Favorire l'integrazione tra soggetti economici
	Raccordare imprese e sistemi di ricerca per l'innovazione
	Agevolare formazione e ricerca in risposta alle esigenze del territorio: l'Università
	Investire nella formazione dei giovani: gli Istituti tecnici e professionali
	Intervenire nell'orientamento al lavoro
	Premiare investimenti formativi e professionali
	Favorire la sicurezza del territorio: Il contrasto alla criminalità
	Favorire la sicurezza del lavoro: promuovere azioni ed investimenti conseguenti
Favorire la sicurezza dei prodotti: Lotta alla contraffazione	

FINANZA E CREDITO	Accompagnamento evoluzione Confidi
	Sostegno finanziario per programmi di sviluppo e creazione nuova imprenditorialità
	Sostegno finanziario per favorire investimenti innovativi
	Valutare l'aggravarsi dell'esigenza di liquidità delle imprese e l'efficacia dello strumento del Confidi
MARKETING TERRITORIALE	Il brand "Modena"
	Il Sistema fieristico - Modena Fiere
	Promozione del territorio: il turismo
	Promozione prodotti di eccellenza modenesi
	Azioni in vista di Expo 2015
TUTELA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	Strumenti alternativi di risoluzione delle controversie e iniziative atte a prevenirne l'insorgere
	Borsa Merci
	Monitoraggio prezzi e tariffe
	Tutela industriale d'impresa: marchi e brevetti
	Valorizzazione funzioni metriche

SEMPLIFICAZIONE E SERVIZI ALLE IMPRESE	Verifica sul territorio efficacia servizi camerali
	Semplificazione procedure a carico delle imprese
	Efficacia ed efficienza della struttura camerale

INFORMAZIONE ECONOMICA E PREVISIONALE

IL VALORE DELL'INFORMAZIONE ECONOMICA

La conoscenza della struttura economica di un'area, ed in particolare delle sue dinamiche in rapporto ai mercati nazionale ed internazionale, rappresenta un indispensabile presupposto al fine della definizione delle migliori azioni e/o dei programmi per lo sviluppo e la crescita del sistema delle imprese che ivi insistono.

Ciò anche in considerazione dei rapidi mutamenti dei contesti locali e globali, come la crisi, che nell'ultimo periodo ha investito i mercati, ha dimostrato.

La Camera di Commercio dispone di un patrimonio informativo particolarmente significativo, rappresentato primariamente dal Registro delle Imprese, senza tuttavia dimenticare tutte le altre banche dati di cui ai diversi uffici/funzioni di competenza.

L'Ente deve essere in grado di creare un valore aggiunto - sotto tale profilo - per il sistema economico-imprenditoriale nel suo complesso, rendendo disponibile alle imprese le informazioni che gli derivano dalla gestione e dall'analisi correlata delle richiamate banche dati. Solo in questo modo la Camera di Commercio potrà interpretare, misurare e, possibilmente, anticipare gli scenari utili alla realtà economica e istituzionale, cogliendo le opportunità future ed evidenziando le eventuali criticità, in vista della strutturazione degli eventuali correttivi.

LA QUALITA' DELL'INFORMAZIONE ECONOMICA

E' ovvio che se le banche dati dell'Ente debbono rappresentare - come in effetti rappresentano - la base imprescindibile per qualsivoglia analisi di tipo economico, le informazioni in esse presenti debbono essere affidabili e di qualità tale da poter effettivamente assumere quel ruolo di garanzia della correttezza e delle trasparenza del mercato che in effetti rivestono. In questo senso occorre proseguire nel programma volto al miglioramento della qualità dei dati in particolare del Registro Imprese.

La Camera può e deve ricoprire un ruolo di sintesi in questo campo e la positiva esperienza del Centro Studi - che dovrà pertanto essere replicata, assurgendo a vero e proprio sistema di monitoraggio in grado di orientare le scelte degli Organi camerali - con particolare riferimento alla ricerca recentemente presentata alla Giunta ed al Consiglio, ne è un esempio. Dalla stessa sono emersi molteplici spunti di interesse, spunti che debbono necessariamente essere condivisi con tutti gli altri attori dello sviluppo in un momento di confronto di cui la stessa Camera dovrà farsi promotrice.

PROGRAMMI

- **L'informazione in tempo reale quale garanzia di equilibrio nel mercato: il Centro Studi**
- **Miglioramento qualità informazione del Registro delle Imprese**

INFRASTRUTTURE ED ENERGIA

LE RETI E I NODI DELLA LOGISTICA E DELLA MOBILITA'

Il territorio rappresenta l'elemento privilegiato su cui agire per fornire alle imprese, che ivi insistono, gli strumenti necessari per la loro competitività. In questo contesto appare di tutta evidenza che la dotazione e la qualità delle infrastrutture costituiscono temi indispensabili per lo sviluppo di una determinata realtà territoriale, in quanto la distanza e l'accessibilità incidono significativamente nell'instaurarsi dei legami economici e sociali e quindi nell'estensione dei mercati di approvvigionamento e di vendita.

I dati recentemente diffusi dall'Unioncamere mostrano che Modena, sotto tale profilo, si pone al di sotto di molte altre realtà nazionali, che in questi anni invece sono state in grado di colmare il "gap" infrastrutturale che le connotava.

Le ragioni del ritardo che ha caratterizzato - e sta caratterizzando - la nostra provincia sono molteplici, anche se prevalentemente riferibili all'incapacità di "fare sistema" su tali problematiche e di creare condivisione in ordine ai diversi progetti in atto.

La Camera di Commercio, ancorché legittimata dalla L. n. 580/193 ad occuparsi di tali temi, ha in realtà limitati poteri di intervento diretto, potendo piuttosto svolgere una funzione propositiva e di stimolo, oltreché di coordinamento al riguardo.

Nel Consiglio camerale sono rappresentati tutti gli attori dell'economia e dunque detto Organo dovrà assurgere a luogo di sintesi, sebbene il consenso necessari pure di essere condiviso anche con tutti gli altri soggetti interessati (sia a livello locale che nazionale).

Al riguardo si segnala l'esempio positivo della società T.I.E. S.r.l., costituita per la progettazione e la successiva gestione dello Scalo Merci di Marzaglia, società nel cui capitale sociale sono rappresentate tutte le componenti economiche delle provincia.

Anche per tale ragione, ma soprattutto per l'importanza degli obiettivi che si è prefissata, la stessa dovrà essere supportata nello svolgimento del compito assegnato.

La Camera deve assurgere a luogo di confronto sulle tematiche connesse alle infrastrutture e dunque alle reti e ai nodi della logistica e della mobilità, in particolare:

- Viabilità primaria (rete autostradale);
- Viabilità secondaria (reti viarie provinciali e comunali);
- Sistema intermodale;
- Assi di trasporto ferroviari;
- Nodi logistici per scambio merci;
- Mobilità passeggeri.

L'ENERGIA

Strettamente connesso al tema delle infrastrutture è quello dell'energia, da ritenersi come vera e propria "rete infrastrutturale" (benché immateriale).

L'energia rappresenta un costo per le imprese, costo che spesso si traduce in un limite allo sviluppo.

In un tale contesto appare di tutta evidenza che la soluzione delle problematiche energetiche è di stringente attualità.

In primo piano deve essere posta la questione riguardante l'efficienza energetica, che si declina nell'incentivazione dell'utilizzo delle fonti rinnovabili e nella promozione di forme di risparmio energetico.

Sul tema si ipotizza la ricerca di esperienze e/o progetti già presenti sul territorio in vista di un loro possibile sviluppo.

La nostra provincia, suddivisa in aree/distretti industriali, potrebbe prevedere nell'ambito di uno di questi eventuali sperimentazioni di soluzioni alternative per la produzione di energia (anche con riferimento all'energia rinnovabile derivante da derrate agricole).

Pure su tali tematiche la Camera dovrà assumere un ruolo attivo e propositivo, eventualmente formulando proposte da condividere con altri Enti/Organismi.

PROGRAMMI

- **Rete infrastrutturale: Viabilità primaria e secondaria**
- **I trasporti su rotaia: gli assi ferroviari**
- **Infrastrutture logistiche: il Sistema intermodale**
- **Infrastrutture produttive: l'Energia**
- **Infrastrutture commerciali: il Quartiere fieristico**

INTERNAZIONALIZZAZIONE

La provincia di Modena è fortemente vocata verso i mercati esteri. L'export per anni ha rappresentato - e per certi versi rappresenta tuttora - un elemento di forza per molte imprese, che proprio in momenti di grave crisi come l'attuale hanno mantenuto buoni standard operativi, fondando le loro strategie di mercato sul commercio estero.

L'obiettivo dell'Ente deve dunque essere quello di rafforzare le funzioni legate all'internazionalizzazione, accompagnando le piccole e medie imprese (meno strutturate e dunque meno attrezzate) ad acquisire le capacità necessarie per muoversi, con autonomia ed efficacia, sui mercati internazionali.

La crescita della concorrenza internazionale, la mutevole dinamica dei consumi dei paesi importatori e i sempre più elevati livelli qualitativi dei prodotti rappresentano sfide che non possono essere affrontate nel medio/ lungo periodo con sporadici tentativi di vendita all'estero; occorre definire una seria strategia di esportazione.

Le dimensioni "snelle" delle piccole-medie imprese le rendono da una parte forti e flessibili dal punto di vista della produzione ma, a causa della limitatezza delle risorse, anche carenti dal punto di vista organizzativo.

L'Ente camerale, nell'ambito delle proprie funzioni istituzionali, si pone l'obiettivo di sostenere ed aiutare lo sviluppo delle funzioni di commercializzazione/ internazionalizzazione delle imprese.

Strumento privilegiato di quest'azione è ovviamente l'Azienda Speciale Promec.

Questa, nell'ultimo anno - dando attuazione ad uno specifico obiettivo stabilito dagli Organi camerali - è stata oggetto di un importante riassetto, sia dell'organizzazione che delle attività.

Sotto il primo profilo è stato esaltato il concetto di team, di valorizzazione delle competenze e delle abilità, distribuendo le risorse umane all'interno della struttura non tanto - come in precedenza - in relazione alle aree territoriali di destinazione degli interventi, quanto ai servizi. Gli stessi, poi, sono stati rimodulati e ne sono stati ridefiniti i processi interni.

Sono stati sviluppati poi piani di formazione e/o di aggiornamento dei dipendenti, con l'obiettivo specifico di una marcata crescita professionale.

Per quanto riguarda le attività, si è inteso definire le priorità d'intervento individuandole così come di seguito indicato:

- Promozione;
- Informazione;
- Formazione;
- Sportello tecnologico.

PROMOZIONE

Emerge l'esigenza di individuare le aree di maggior interesse per l'export dei settori di punta dell'economia modenese e concentrarsi su di esse con progetti di ampio respiro, di durata biennale o triennale, all'interno dei quali impostare una serie di *step* che permettano all'azienda una reale penetrazione nel mercato di riferimento (ad es. iniziando con seminari tecnici informativi sul paese e ricerche di mercato per il settore previsto nel progetto, partecipando poi alla principale fiera di settore, invitando una

delegazione di buyer a Modena per incontri bilaterali e successivamente andando in missione all'estero per un ulteriore approfondimento con incontri con gli stessi operatori.

Al termine di tali attività, dopo un periodo di qualche mese, potrà essere fatto un controllo sull'incisività delle stesse, ricontattando le aziende per un *follow up* di verifica circa gli esiti dell'iniziativa, soprattutto in ordine al grado di stabilità e di reale presenza raggiunto sui mercati stranieri delle aziende partecipanti al progetto).

Lo scopo è quello di evitare il moltiplicarsi di numerosi interventi a pioggia, che difficilmente permettono all'azienda di consolidare la propria presenza sul mercato estero.

E' in ogni caso auspicabile che le iniziative vengano svolte in collaborazione con le associazioni e i consorzi della provincia modenese ed in rete con altre Aziende Speciali o con la rete camerale regionale e nazionale.

INFORMAZIONE

Può essere suddivisa su tre livelli di intervento:

- Informazione di base - prima informazione (si tratta dell'informazione semplice e immediata);
- Informazione - assistenza (è l'informazione che necessita di essere approfondita: l'argomento è analizzato in modo completo e l'azienda "cliente" è orientata attraverso un'informazione mirata e personalizzata);

- Informazione specialistica o di consulenza (si tratta dell'attività di consulenza vera e propria che implica una conoscenza specialistica di ogni singola materia o argomento).

La dimensione dell'internazionalizzazione non è più limitata allo scambio di beni ma comprende investimenti diretti, accordi tecnico-produttivi e commerciali, acquisizione e cessioni di brevetti e licenze; in questo contesto, intraprendere un percorso di internazionalizzazione significa per l'impresa maturare la capacità di rispondere in maniera più efficace ed efficiente alle sollecitazioni provenienti dal mercato, individuando le strategie più attinenti alla propria missione aziendale.

Il servizio informativo deve essere revisionato secondo il seguente schema:

Informazione di base prima accoglienza:

- accoglienza pubblico e informazioni generali sui servizi Promec
- informazioni generali su Paesi esteri
- elenchi di nominativi esteri
- indagine aziende estere
- schede paese

Informazione specialistica e di assistenza:

- ricerca mirata di partner esteri
- ricerche di mercato
- informazione sugli strumenti finanziari e assicurativi per l'internazionalizzazione
- informazioni su aspetti doganali e sui trasporti internazionali
- informazioni di fiscalità internazionale
- informazioni su aspetti di contrattualistica internazionale
- informazioni sugli strumenti utilizzati per i pagamenti internazionali

- Enterprise Europe Network
- informazioni sulla legislazione europea, sulle norme e le principali politiche della Commissione
- informazioni sui programmi e le politiche comunitarie
- informazioni sul VII Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo
- informazioni sui finanziamenti comunitari per la cooperazione
- informazioni sui Fondi strutturali 2007 – 2013
- informazioni sugli appalti internazionali

Gestione sito web e comunicazioni con l'esterno:

- riqualificazione del personale;
- investimenti di risorse finanziarie.

FORMAZIONE

Anche il servizio formativo di Promec rappresenta un aspetto che necessita di essere incentivato e migliorato.

L'attività di formazione deve essere mirata alle persone operanti in azienda. Dai suggerimenti raccolti, confrontandosi con i partecipanti a corsi e seminari nell'arco dei 12 anni di attività, sono emerse esigenze molto precise e diversi livelli su cui è possibile sviluppare e approfondire l'attività, ad esempio dividendo la stessa tematica in corsi di base e corsi avanzati, proponendo tematiche monografiche per settore e per aree geografiche, anche in un'ottica di rete con il settore promozionale della Camera di Commercio, proponendo corsi per settori e paesi nei quali Promec intenda promuovere progetti di partenariato.

Si è anche ipotizzato un coordinamento con altri uffici della Camera di Commercio quali l'AMFA e l'Ufficio Promozione Interna ed anche,

all'occorrenza, con l'ufficio Certificazione Estera (in occasione di missioni economiche svolte in passato da Promec è stato verificato che ci sono piccole aziende che hanno difficoltà di base, perché non sanno cos'è un certificato d'origine e non riescono a scrivere una fattura pro-forma in inglese). Sempre in un'ottica di collaborazione e di rete, allo scopo di migliorare la qualità del servizio e l'offerta formativa, si potrebbe collaborare con l'Ufficio studi / statistica e con le facoltà di Economia e Commercio e Giurisprudenza di Modena dalle quali apprendere dati sull'evoluzione dell'economia locale che aiutino a indirizzare la scelta degli argomenti di possibile interesse. Potrebbe essere utile anche accogliere in Promec stagisti neo-laureati in materie attinenti l'attività svolta.

L'attività di formazione svolta da Promec è non intesa a sovrapporsi, né ad entrare in concorrenza con gli enti di formazione delle associazioni di categoria modenesi. Per questo, si auspica un dialogo e un confronto, che favoriscano la creazione di una rete di collaborazione e di rapporti e faccia concretamente sistema, in modo da offrire alle aziende della provincia un'ampia e organica gamma di possibilità.

SPORTELLO TECNOLOGICO

Da ultimo, merita di essere incentivata, essendosi rivelata di particolare interesse per gli operatori, anche l'attività gestita dallo Sportello Tecnologico, che si occupa di informazione e formazione in materia di qualità, trasformazione di tecnologie, ambiente, sicurezza nei luoghi di lavoro.

PROGRAMMI

- **Assistenza alle imprese in ordine alla penetrazione dei mercati internazionali**
- **Promozione del brand "Modena" all'estero**

SVILUPPO ECONOMICO D'IMPRESA, RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

INNOVAZIONE

In un sistema economico maturo come quello modenese, a fronte di una globalizzazione dei mercati sempre più marcata, il fattore innovazione assume rilevanza strategica per il mantenimento di adeguati livelli di competitività.

Soprattutto in un momento di grave crisi, come l'attuale, l'innovazione può rappresentare un potente volano per la trasformazione dell'impresa, il suo riposizionamento e quindi lo sviluppo di un vantaggio competitivo.

Innovare per competere

L'innovazione deve essere valutata nel suo significato più ampio. Non si tratta dunque semplicemente di individuare nuovi processi produttivi e/o nuovi prodotti ma anche di migliorare quelli già esistenti, intercettando oltre al settore manifatturiero/produttivo anche le imprese degli altri settori (comprese quelle del terziario, tradizionalmente escluse da tali processi).

In sostanza la Camera deve contribuire a diffondere una cultura dell'innovazione.

FORMAZIONE, RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

In quest'ottica assume rilevanza decisiva il supporto all'attività di ricerca sviluppata dall'Università di Modena, che dovrà comunque essere in grado

sempre più di intercettare i bisogni e/o le necessità delle imprese territoriali, conferendo alle proprie azioni quel grado di concretezza indispensabile per un'efficace ricaduta sul territorio.

La Camera dovrà inoltre incentivare l'incontro tra la domanda e l'offerta di innovazione favorendo il trasferimento di conoscenze tra il mondo accademico e/o della ricerca e quello delle imprese (soprattutto a favore di quelle realtà piccole e piccolissime, non in grado di sviluppare ricerca al proprio interno e dunque "costrette" a ricorrere al mercato).

Appare dunque indispensabile proseguire nel supporto all'azione della società partecipata Democenter-Sipe che, attualmente presente all'interno dell'Ateneo modenese con la propria struttura, può davvero rappresentare un importante collegamento tra queste due realtà.

Le aziende modenesi hanno però necessità di tecnici. In forza di ciò si rende necessario valorizzare le scuole tecniche e professionali.

Gli Istituti tecnici rappresentano la "fucina" di personale per le nostre imprese e dunque vanno supportati.

A tal proposito si ipotizza di operare su diverse direttrici, in relazione alla quali occorrerà comunque agire in stretta sinergia con imprese e associazioni, in particolare l'orientamento alla famiglie, l'"apertura" delle imprese alle famiglie e/o ai ragazzi interessati nonché l'avviamento di rapporti stretti con gli Istituti tecnici onde valutare le loro necessità/bisogni.

SICUREZZA

La sicurezza del contesto economico in cui ci si trova ad operare, la sicurezza sul lavoro e quella relativa al prodotto risultano essere fattori determinanti il proprio vantaggio competitivo.

La Camera di Commercio a questo proposito deve porre l'attenzione su 3 direttrici:

- Contrastare criminalità e microcriminalità (in quest'ambito la Camera da anni interviene con l'iniziativa "Fondo per la Sicurezza")
- Favorire azioni relative alla Sicurezza sul lavoro, valorizzando gli investimenti delle imprese
- Fronteggiare la contraffazione dei prodotti, sia nella fase della produzione, che della immissione nei mercati e della conseguente commercializzazione.

La Camera, per quanto di competenza, deve continuare a svolgere un ruolo importante sul punto.

PROGRAMMI

- **Diffondere la cultura dell'innovazione.**
- **Il capitale tecnologico quale motore della crescita economica**
- **Favorire l'integrazione tra soggetti economici**
- **Raccordare imprese e sistemi di ricerca per l'innovazione**
- **Investire nella formazione dei giovani: gli Istituti tecnici e professionali**
- **Intervenire nell'orientamento al lavoro**
- **Premiare investimenti formativi e professionali**
- **Favorire la sicurezza del territorio: Il contrasto alla criminalità**
- **Favorire la sicurezza del lavoro: promuovere azioni ed investimenti conseguenti**
- **Favorire la sicurezza dei prodotti: Lotta alla contraffazione**

FINANZA E CREDITO

Uno degli effetti delle turbolenze in atto sui mercati, nazionale ed internazionale, è l'ingravescente fenomeno delle difficoltà - quando non addirittura dell'impossibilità - di ricorrere al credito da parte delle imprese. Tale scarsità sotto il profilo del credito, unitamente alla congiuntura economica negativa, rischia di creare una "stretta", dalla quale le imprese della provincia non sono in grado di uscire.

In questo difficile contesto, la Camera intende intervenire al fine di alleggerire le tensioni finanziarie che gravano sulle nostre imprese attraverso lo strumento della garanzia del credito bancario.

A tale fine l'obiettivo è quello di confermare l'impegno a favore dei Consorzi Fidi attivi in tutti i settori dell'economia modenese, con particolare attenzione affinché le risorse finanziarie erogate siano impiegate con riguardo alla peculiarità delle imprese beneficiarie dei finanziamenti.

PROGRAMMI

- **Accompagnamento evoluzione Confidi**
- **Sostegno finanziario per programmi di sviluppo e creazione nuova imprenditorialità**
- **Sostegno finanziario per favorire investimenti innovativi**
- **Valutare l'aggravarsi dell'esigenza di liquidità delle imprese e l'efficacia dello strumento del Confidi**

MARKETING TERRITORIALE

IL "BRAND" MODENA

In una realtà in cui la globalizzazione è sempre più forte, il ruolo del territorio diventa strategico.

Il marketing territoriale promuove il "prodotto territorio", valorizzandone le potenzialità di sviluppo ed attraendo investimenti e nuove idee imprenditoriali.

A tale fine l'Ente camerale deve sviluppare i fattori di caratterizzazione e di attrazione del territorio provinciale, promuovere e far conoscere ai potenziali investitori le opportunità che esso offre, i propri punti di forza e le eccellenze.

Attrarre nuovi investimenti nell'area è strategico, ancor più in una realtà economica come quella della nostra provincia, fatta di aziende di piccole e piccolissime dimensioni, spesso sottocapitalizzate.

In tale ottica appare indispensabile definire un'efficace strategia di marketing che, partendo dall'analisi degli elementi di eccellenza del nostro territorio, punti alla loro valorizzazione, favorendone la conoscenza in Italia ed all'estero.

Occorrerà in particolare individuare il posizionamento del territorio modenese in relazione agli altri territori regionali e nazionali, in vista della strutturazione di un efficace progetto di marketing.

Si tratta di un tema che nel 2009, nel momento di grave crisi dei mercati internazionali, la Giunta ed il Consiglio della Camera hanno affrontato in sede di definizione di un intervento straordinario dell'Ente a favore delle imprese.

Allora furono stanziare specifiche risorse per la strutturazione di un progetto di "marketing territoriale" della nostra provincia, nella convinzione che, anche su tale tema, l'Ente camerale potesse - e possa - rappresentare un luogo di sintesi delle diverse realtà territoriali già esistenti e che di ciò si occupano.

Ed in effetti, accanto alla definizione di un progetto condiviso, diventa imprescindibile ricondurre ad unitarietà le diverse esperienze condotte - riferibili a specifici Enti/Organismi - sul tema del marketing territoriale.

Il progetto che dovrebbe portare la Camera di Commercio ad acquisire la *governance* della società Promo Scarl, mediante acquisizione delle quote attualmente in possesso di Comune e Provincia di Modena nonché degli altri soci privati, potrà in effetti rappresentare la concretizzazione della richiamata, necessaria, sintesi.

Sul tema non si potrà in ogni caso prescindere da una forte azione sinergica con gli altri soggetti portatori di competenze e/o funzioni specifiche sull'argomento.

IL TURISMO

Un contributo sostanziale, anche con l'obiettivo dello sviluppo del mercato turistico, dovrà inoltre essere apportato dal sistema fieristico locale (con particolare riferimento alla società Modena Fiere, di cui la Camera è divenuta socia nel corso del 2008), anche in relazione agli effetti positivi che le manifestazioni fieristiche sono in grado di generare sull'indotto.

I PRODOTTI DI ECCELLENZA

Il marketing territoriale si caratterizza, in particolare, nell'incremento del grado di conoscenza del territorio modenese in Italia e all'estero.

Modena vanta prodotti di eccellenza in ambiti e settori molto diversificati. Tra le eccellenze la cui conoscenza deve essere diffusa si pongono certamente - ma non solo - quelle del settore agroalimentare. Sotto questo profilo dovrà inoltre essere incentivata la cultura della qualità e promossa la tracciabilità e la tutela internazionale dei prodotti agroalimentari, che passa attraverso la certificazione delle filiere produttive, prediligendo prodotti che garantiscano l'origine territoriale dei diversi fattori produttivi.

In questo senso dovrà essere valorizzata l'azione camerale volta alla promozione del marchio "Tradizioni e sapori di Modena" nonché dei prodotti DOP e/o IGP/IGT.

PROGRAMMI

- **Il brand "Modena"**
- **Il Sistema fieristico - Modena Fiere**
- **Promozione del territorio: il turismo**
- **Promozione prodotti di eccellenza modenesi**
- **Azioni in vista di Expo 2015**

TUTELA E REGOLAZIONE DEL MERCATO

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

La Camera è, in quanto Ente pubblico, "terzo" per definizione e dunque lo svolgimento di tali funzioni deve rientrare a pieno titolo tra i suoi obiettivi, anche in relazione alla specifica attribuzione di detti compiti a seguito dell'entrata in vigore della Legge di riforma degli Enti camerali, n. 580/1993.

Ne deriva che occorrerà valorizzare dette attività, tenendo anche conto che esse rappresentano un nuovo orizzonte funzionale (proprio in relazione ai richiami contenuti nella predetta Legge di riforma).

In quest'ottica la Camera dovrà favorire la trasparenza del mercato, favorendo tutte le iniziative utili all'adozione, da parte dei diversi attori del mercato, di condotte corrette (agendo pertanto in chiave preventiva), nonché agevolare la gestione dei conflitti (e dunque agendo "ex post" rispetto all'insorgenza delle eventuali controversie).

LA TRASPARENZA DEL MERCATO

Sotto questo profilo, al fine dell'ottenimento di una reale trasparenza e/o equilibrio, assume rilevanza decisiva la conoscenza delle dinamiche del mercato.

BORSA MERCI

In questo contesto merita di essere segnalata l'attività di monitoraggio e formazione dei prezzi e dunque tutte le funzioni legate alla Borsa Merci di Modena, la cui attività deve essere valorizzata.

Si segnala a tal proposito, il progetto di una sua ricollocazione in locali diversi da quelli attualmente occupati, in vista dell'ottimizzazione delle funzioni relative.

AZIONI ATTE A PREVENIRE L'INSORGERE DELLE CONTROVERSIE

Per quanto concerne le azioni "preventive" attuabili dall'Ente, si ricorda la funzione di controllo e verifica circa l'esistenza di clausole vessatorie nelle condizioni generali di contratto e nella predisposizione di moduli e formulati (c.d. "contratti tipo").

L'attività relativa deve essere incentivata, anche in relazione all'apposita Commissione recentemente rinnovata dalla Giunta (resa più snella nella composizione e dunque maggiormente in grado di interfacciarsi con la realtà attuale) e che ha già iniziato a svolgere i compiti suoi propri.

In quest'ambito assume in ogni caso importanza decisiva la collaborazione delle Associazioni imprenditoriali e dei consumatori, con le quali andranno attivati rapporti di stretta sinergia.

FORME ALTERNATIVE DI RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE

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

Si tratta in particolare della conciliazione e dell'arbitrato.

La conciliazione, in particolare, necessita di essere valorizzata, tenuto conto che garantisce decisioni rapide ed a costi contenuti.

Sul punto si ricorda il Protocollo d'intesa tra la Camera, il Tribunale di Modena e gli ordini professionali, che ha individuato l'Ente camerale quale luogo deputato allo svolgimento delle procedure conciliative. Detto Protocollo deve necessariamente rappresentare il punto di partenza per ulteriori sviluppi, anche con l'obiettivo di aumentare il grado di conoscenza di tale strumento tra le imprese ed i consumatori. Anche in questo caso diventa decisiva la collaborazione tra le Associazioni imprenditoriali e dei consumatori.

Parimenti l'arbitrato necessita di una maggiore diffusione, dovendosi sul punto eventualmente intervenire anche per ridefinire l'assetto della Camera arbitrale (oggi un'associazione tra i diversi ordini professionali, la Camera di Commercio e le Associazioni di categoria).

PROGRAMMI

- **Strumenti alternativi di risoluzione delle controversie e iniziative atte a prevenirne l'insorgere**
- **Borsa Merci**
- **Monitoraggio prezzi e tariffe**
- **Tutela industriale d'impresa: marchi e brevetti**
- **Valorizzazione funzioni metriche**

SEMPLIFICAZIONE E SERVIZI ALLE IMPRESE

EFFICACIA ED EFFICIENZA DELLA STRUTTURA

L'opinione pubblica è molto attenta all'operato della Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento agli aspetti connessi all'apparato burocratico ed ai suoi costi.

La Camera di Commercio deve pertanto prestare particolare attenzione al tema relativo all'efficienza della propria struttura.

In particolare andrà verificato come la stessa opera in relazione alla ricaduta in termini di servizi resi alla collettività (al sistema generale delle imprese).

Nell'ultimo periodo la Pubblica Amministrazione è stata chiamata ad attuare un ampio e ambizioso percorso di riforma delle attività di programmazione e controllo, la cui attuazione è a favore di una maggiore efficienza, trasparenza ed efficacia delle politiche pubbliche.

La Camera di Commercio di Modena, nel corso degli ultimi due anni, ha messo in essere una concreta e sistematica serie di interventi e si è dotata di strumenti contabili e gestionali sempre più in linea con le esigenze sopra rappresentate, in attuazione del nuovo ordinamento contabile del 2005.

Per rispondere alla riforma della Pubblica Amministrazione, il cui decreto attuativo è appena stato approvato, si prevede di consolidare la strutturazione già avviata in modo da disporre di un idoneo sistema di pianificazione, programmazione e controllo di gestione, di un adeguato sistema di valutazione del raggiungimento degli obiettivi fissati nonché di un valido sistema di audit interno, che consenta di tenere sotto controllo

l'andamento di ogni singola attività, di valutarne il trend evolutivo e conseguentemente di esercitare azioni correttive maggiormente efficaci.

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Il progetto attualmente in corso ha già strutturato l'architettura informatica per una pianificazione che, partendo dall'analisi del contesto esterno (quadro e dinamiche socio-culturali, economiche, politiche, tecnologiche) ed interno (risorse umane, strumentali, economico-finanziario-patrimoniali), sia in grado di mettere gli Amministratori in condizione di assumere le decisioni strategiche più idonee, gli stakeholders di verificarne la realizzazione e la valenza strategica, la struttura gestionale di utilizzare le risorse disponibili secondo piani operativi direttamente conseguenti le priorità strategiche individuate politicamente, grazie alla misurazione dei dati e al monitoraggio degli indicatori individuati.

Gli stessi attori poi - a livello strategico i primi, a livello gestionale gli altri - , grazie all'azione di monitoraggio e di reportistica che dovrà essere messa in opera, potranno analizzare ed apportare le necessarie azioni correttive o reindirizzare risorse e strategie, laddove si verificassero scostamenti significativi rispetto ai risultati attesi o lo richiedessero le mutate contingenze socio-economiche.

I principali soggetti destinatari di un tale sistema di misurazione delle performance (del raggiungimento degli obiettivi strategici e del livello di servizio delle attività) sono:

- gli Organi di direzione politica (Presidente, Giunta e Consiglio), ai fini della definizione e della conseguente verifica dell'andamento degli obiettivi "strategici";
- il Segretario Generale e la Dirigenza, al fine di seguire l'andamento degli obiettivi e le criticità riscontrate nei singoli servizi e di verificare la corretta gestione delle risorse e la rispondenza dei servizi erogati alle aspettative dei destinatari dei servizi resi;
- l'Organo di valutazione strategica, per la valutazione periodica del personale con qualifica dirigenziale e dell'attività complessiva;
- i responsabili di funzione, al fine del monitoraggio dell'attività di propria competenza, in ordine all'efficienza (in modo da garantire il controllo e la riduzione dei costi relativi) e all'efficacia (monitorando in particolare tempi e qualità dei servizi gestiti).

SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA

I tempi per la conclusione per i procedimenti amministrativi e soprattutto la certezza che tali tempi vengano rispettati hanno infatti un impatto rilevante sulla comunità economica di riferimento della Camera, influenzando necessariamente le scelte delle stesse imprese (le statistiche confermano che i costi della burocrazia spesso si traducono in un freno allo sviluppo).

Con tale premessa appare di tutta evidenza che l'Ente ha una diretta responsabilità dovendo attuare politiche di miglioramento sul punto. L'introduzione della telematica - ormai diffusa in tutti gli Enti camerali - ha certamente contribuito a migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa camerale, anche se vi sono certamente margini di miglioramento.

L'obiettivo da perseguire deve essere quello di adeguare la velocità dell'apparato amministrativo a quello delle imprese ovvero del mercato tendendo all'erogazione di servizi in tempo reale, tanto più che la questione riguarda prevalentemente quei servizi di cui sono dirette fruitrici le nostre imprese.

Il miglioramento dei processi di automazione potrà consentire inoltre di liberare risorse che potranno essere impiegati verso attività a maggior valore aggiunto. Il perseguimento della massima efficienza impone anche un'analisi di come vengono convogliate le risorse camerali per eventualmente apportare correttivi in vista di un loro migliore indirizzo (re-indirizzo).

LO SNELLIMENTO DEGLI ADEMPIMENTI PER LE IMPRESE

E' inoltre essenziale snellire le procedure a carico degli imprenditori modenesi, evitando la duplicazione degli adempimenti.

A tale fine si intende:

- Attivare sinergie tra RI ed ALBI
- Verificare relazione Camera di Commercio ed altri Enti coinvolti per avvio impresa al fine eventualmente di replicare la positiva esperienza anche in altri contesti
- Sottoscrizione protocolli/convenzioni per attivare sinergie in vista della riduzione adempimenti a carico delle imprese
- Ricorrere all'autocertificazione in tutti i casi in cui ciò è consentito dalla normativa vigente.

COMUNICA: LA COMUNICAZIONE UNICA

Un passo significativo verso la semplificazione è rappresentato dall'introduzione della comunicazione unica per la nascita di impresa. L'esperienza positiva in tema di firma digitale - che ha visto gli Enti camerali quali veri e propri precursori - ha portato ad individuare le Camere stesse quale efficace interlocutore anche sul tema della comunicazione unica, la cui messa a regime potrà contribuire a dare ulteriore impulso al processo di telematizzazione dei servizi già in atto.

PROGRAMMI

- **Verifica sul territorio efficacia servizi camerali**
- **Semplificazione procedure a carico delle imprese**
- **Efficacia ed efficienza della struttura camerale**

NOTA CONTABILE AL PROGRAMMA PLURIENNALE

LE RISORSE FINANZIARIE

E' ragionevole prevedere che il triennio economico 2010-2012 sconterà gli effetti della crisi, che ha investito i mercati mondiali dalla fine del 2008, in misura progressivamente più sfumata, per attestarsi verosimilmente nel corso del 2012, con più probabilità nel 2013, ad un riallineamento con i valori attestatisi nel 2009.

Nel triennio in esame pertanto le risorse economiche che saranno a disposizione del sistema camerale modenese devono ipotizzarsi in flessione nel primo dei tre anni considerati, e con un trend - nei due anni successivi - di crescita, ancorché contenuta.

Le risorse provenienti dal sistema imprenditoriale sotto forma di diritto annuale, principale componente dei proventi camerale, subiranno un calo, specie nel 2010, soprattutto in relazione alla misura correlata al fatturato registrato dalle imprese nell'anno precedente.

I diritti di segreteria, viceversa, dovrebbero rimanere in linea con la tendenza manifestatasi negli ultimi anni. Verrà pertanto confermata, in tutto l'arco dei tre anni, una lieve crescita lineare, dovuta soprattutto alla maggiore disponibilità delle banche dati telematiche e conseguentemente delle interrogazioni effettuabili via "web".

I proventi derivanti da contributi, rimborsi e gestioni di servizi di natura commerciale segneranno una sostanziale stabilità nei valori complessivi, pur se si stima un consolidamento di alcune attività commerciali, in particolare riferite alle attività metriche.

Le gestioni accessorie (finanziaria e straordinaria) evidenziano saldi stabili nel periodo di riferimento, con valori complessivi analoghi al 2009, ma frutto di una diversa composizione rispetto al 2009 e nell'arco dei tre anni considerati.

Le risorse infatti derivanti dalla gestione finanziaria, dovute principalmente agli interessi percepiti sulle giacenze di tesoreria - nonostante il potenziale incremento, derivante dal riversamento nel conto fruttifero acceso presso l'istituto cassiere dell'ultima delle tranche, infruttifera, attualmente giacente in Banca d'Italia -, in ragione del crollo del tasso di interesse che si ritiene non possa tornare ai valori degli ultimi anni prima del 2013, di fatto subiranno un ulteriore decremento rispetto a quanto già avvenuto nel 2009, decremento che potrà progressivamente ridursi nel corso dei tre anni senza però raggiungere i valori del 2008.

D'altro canto però, per effetto dei nuovi principi contabili, nel 2010 e nel 2011, le maggiori entrate derivanti dalla riscossione dei ruoli del diritto annuale 2006 e 2007 incrementeranno le sopravvenienze attive. Nel 2012 invece, laddove venga incassato il ruolo relativo al diritto annuale 2008, lo stesso, infatti, diversamente dai ruoli già menzionati, contabilmente è già stato registrato come provento di competenza 2008 ed iscritto a credito.

In analogia al preventivo economico, anche qui non verrà valorizzata però la gestione straordinaria, sia nei valori di provento che di onere, in ragione della natura sua propria, appunto "straordinaria".

GLI IMPIEGHI DELLE RISORSE

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

- gli oneri per il personale dipendente segneranno una sostanziale stabilità, in conseguenza della politica di contenimento del personale praticata dall'Ente negli ultimi anni, prima per effetto di una precisa volontà politica interna, poi in conformità alle prescrizioni succedutesi a livello nazionale. Gli incrementi dovuti ai rinnovi contrattuali saranno parzialmente assorbiti dall'ulteriore decremento delle unità di personale impiegato, frutto del saldo passivo tra i collocati a riposo e i possibili nuovi assunti.

- gli oneri di funzionamento (che comprendono, oltre alle spese di mantenimento della struttura, anche i costi per la gestione degli uffici decentrati e della Borsa Merci, e gli oneri necessari per l'autogoverno dell'Ente) si stimano sostanzialmente stabili negli anni considerati poiché a fronte di un incremento in misura pari almeno al tasso d'inflazione nei rinnovi dei contratti di locazione e di forniture diverse, verrà posta in essere una politica di ulteriore razionalizzazione ed efficacia organizzativa delle risorse impiegate, al fine di contenere l'entità degli oneri di autogoverno e disporre così, pur in presenza di proventi ridotti, di risorse solo proporzionalmente inferiori, da distribuire ad interventi economici sia come contributi diretti sia attraverso il sistema camerale nazionale e regionale.

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

FONTI	2010	2011	2012
Diritto annuale	12.250	12.500	13.000
Diritti di segreteria	4.720	4.760	4.800
Altri proventi	640	640	650
Gestioni finanziaria	300	350	400
TOTALI FONTI (A)	17.910	18.250	18.850
IMPIEGHI	2010	2011	2012
Personale	4.662	4.700	4.650
Funzionamento	6.330	6.500	6.600
Ammortamenti e accantonamenti	1.448	1.450	1.300
TOTALI IMPIEGHI (B)	12.440	12.650	12.550
DISPONIBILITA' (A-B)	2010	2011	2012
Interventi economici	5.470 *	5.600 *	6.300 *

(*) - il valore comprende le quote erogate alle imprese per conto della Provincia e dei Comuni nell'ambito dell'iniziativa promozionale camerale "Fondo per la Sicurezza"