



Camera di Commercio
Ferrara

Relazione previsionale e programmatica

Anno 2016

Consiglio camerale del 27 ottobre 2015

Pur collocandosi idealmente nel quadro strategico definito dal Programma Pluriennale, questa Relazione presenta **forti elementi di discontinuità rispetto al passato** riconducibili al mutato contesto politico e normativo, in primis la riduzione delle risorse conseguente al taglio del diritto annuale previsto dalla legge di riconversione del decreto legge n. 90/2014, nella misura, relativamente al prossimo anno, del 40%.

Il documento **non include tutte le iniziative** che la Camera di commercio intende mettere in atto per il 2016, ma focalizza l'attenzione sui principali interventi strategici da realizzare, secondo le priorità trasversali individuate.

Capacità di proposta e di orientamento delle scelte pubbliche

Nonostante il difficile scenario ed i suoi primi effetti, il quadro tratteggiato dalla Relazione si caratterizza, ancora una volta, per l'**ampiezza e la varietà delle iniziative messe in campo** dalla Camera di commercio in relazione ai target di riferimento e agli ambiti strategici d'intervento.

Il 2016 sarà per la Camera un anno cruciale in tal senso, impegnata, da un lato, a definire futuri assetti e processi di accorpamento in linea con le aspettative e le dichiarate esigenze delle imprese e, dall'altro, a consolidare il proprio ruolo di Ente pubblico di riferimento per le imprese, puntando ad **accrescere la capacità di proposta e di orientamento delle scelte pubbliche**, valorizzando così quella funzione di integratore di sistemi che da sempre svolge, in grado di dialogare e di far dialogare tra loro i diversi attori pubblici e privati del territorio.

E lo farà in modo molto concreto, focalizzandosi su quei temi rilevanti per il sistema delle imprese e il mercato su cui ha sviluppato competenze o maturato esperienze significative nell'ambito delle proprie funzioni, in stretta alleanza con il mondo associativo e delle professioni.

Anche per il 2016, la strategia di promozione della Camera di commercio sarà articolata in specifici progetti che abbiano comunque come riferimento il principio della centralità dell'impresa avendo cura, in particolare, 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.

Il paradigma dell'Eccellenza

Nel solco degli anni precedenti, l'**eccellenza** è il paradigma che informerà e influenzerà l'azione strategica e gestionale della Camera di commercio. Eccellenza, che si declinerà in una costante ricerca del miglioramento in termini di:

efficacia sociale, quale capacità di rispondere in modo mirato alle esigenze e ai bisogni del territorio in un ottica di medio/lungo periodo e di sostenibilità futura dello sviluppo;

partecipazione, intesa come propensione a creare condivisione su strategie, obiettivi e progetti con tutti i portatori di interesse sul territorio (**consenso**) e a coinvolgere privati ed enti pubblici nell'effettiva erogazione dei servizi (**sussidiarietà**) e nel loro finanziamento (**addizionalità**).

Ogni ambito strategico di azione si articola in assi di intervento la cui elencazione, lungi dall'essere esaustiva, è per sua natura soggetta a trasformazioni allo scopo di rendere il documento un **programma "aperto"** e le azioni della Camera di commercio sempre aderenti al mutare delle esigenze e all'evolversi del contesto socio-economico di riferimento.

Ciascuna linea di intervento continuerà ad ispirarsi, dunque, ad un sistema di idee e di valori condiviso, per rispondere in maniera adeguata alle esigenze del contesto in cui l'Ente camerale opera.



LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

La Mission della Camera di Commercio

La Camera di Commercio di Ferrara, in quanto Ente pubblico, svolge compiti di interesse per il sistema delle imprese della provincia. Attua, in particolare, iniziative dirette a favorire la formazione imprenditoriale, l'accesso al credito da parte delle imprese, l'innovazione ed il trasferimento delle tecnologie, la promozione della diffusione del commercio elettronico, la tutela ambientale nell'esercizio dell'attività d'impresa, lo sviluppo delle infrastrutture e la valorizzazione delle risorse del territorio. Realizza, inoltre, interventi diretti a favorire lo sviluppo economico del territorio e la competitività del sistema imprenditoriale locale, promuovendone l'internazionalizzazione. Esercita le attività amministrative previste dalla legge (come la tenuta dell'anagrafe delle imprese e di albi e registri per lo svolgimento di alcune attività) e promuove regole certe ed eque nei contratti commerciali.

La Camera di Commercio esercita, infine, le funzioni delegate dalla Regione Emilia-Romagna, dallo Stato e quelle derivanti da convenzioni internazionali.



Disegno strategico complessivo dell'ente



La mappa logica che rappresenta, graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse)

Gli obiettivi ai vari livelli contribuiscono al mandato istituzionale e alla missione dell'Ente che consente di comprendere in maniera articolata, completa e sintetica la performance della Camera

Il programma annuale di attività

- Il programma annuale di attività è il **documento di indirizzo politico**, quindi ad ampio respiro, che sancisce formalmente gli impegni della Camera di commercio in termini di priorità di intervento, di obiettivi strategici, di risultati attesi e di risorse necessarie.
- E' predisposto dalla Giunta ed approvato dal Consiglio entro il mese di ottobre di ogni anno in occasione dell'approvazione della relazione previsionale e programmatica.
- **Il programma:**
 - si inquadra in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici definiti con il bilancio 2015;
 - attualizza le linee di indirizzo per l'anno 2016;
 - si colloca all'interno del nuovo periodo di programmazione dei Fondi europei per il settennato 2014-2020.

I progetti della Camera nelle missioni ministeriali – 1

Mappa strategica in linea con le disposizioni contenute nel D.M. 27 marzo 2013

Aree strategiche e Obiettivi strategici dell'Ente inseriti all'interno delle missioni e dei programmi individuati dal Ministero dell'economia e delle finanze con il D.P.C.M. 12 dicembre 2012 e gli obiettivi strategici di sistema, come individuati da Unioncamere Nazionale.



I progetti della Camera nelle mission ministeriali – 2

D.P.C.M. 12/12/2012				RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2014		
MISSIONI		PROGRAMMA		AREE DI PRIORITA' STRATEGICA	Mission	RISORSE ECONOMICHE
N.	Descrizione	N.	Descrizione	Descrizione	Descrizione	Importi in euro
011	Competitività e sviluppo delle imprese	005	Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetto industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale	Innovazione	Fattore chiave per la competitività	
				Accesso al credito	Favorire un nuovo rapporto tra banche e imprese	
				Marketing territoriale	Accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine	
				Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa	Valorizzare talenti e eccellenze	
				Analisi e conoscenza del sistema economico locale	Punto di osservazione e conoscenza	
012	Regolazione dei mercati	004	Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori	Trasparenza e tutela del mercato	Regole certe per un mercato libero e efficiente	
				Pubblica amministrazione per le imprese	Efficienza e riduzione dei tempi dell'azione	

I progetti della Camera nelle mission ministeriali – 3

016	Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo	005	Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy	<i>Internazionalizzazione</i>	<i>Ponte tra globale e locale</i>	
032	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	002	Indirizzo politico	<i>Comunicazione</i>	<i>Rafforzare il ruolo di player pubblico</i>	
		004	Servizi generali, formativi ed approvvigionamento per le Amministrazioni pubbliche	<i>Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa</i>	<i>Monitoraggio dello "stato di salute" della Camera di commercio, anche attraverso qualità e sviluppo dell'innovazione</i>	
TOTALE INTERVENTI PROMOZIONALI 2016						1.500.000,00

I progetti della Camera nelle mission ministeriali – 4

n.	Priorità strategiche di sistema	Priorità strategiche della Camera
1	<i>Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori</i>	<p data-bbox="1010 361 1843 468">Innovazione per la competitività</p> <p data-bbox="1010 471 1843 578">Marketing territoriale (Attrazione di investimenti)</p> <p data-bbox="1010 581 1843 672">Analisi e conoscenza del sistema economico locale</p>
2	<i>Rafforzare il mercato e promuovere l'impresa italiana nel mondo</i>	<p data-bbox="1010 675 1843 782">Trasparenza e tutela del mercato e Giustizia alternativa</p> <p data-bbox="1010 785 1843 876">Pubblica amministrazione per le imprese (Registro delle imprese)</p> <p data-bbox="1010 879 1843 936">Internazionalizzazione</p>
3	<i>Rafforzare lo stato di salute del sistema</i>	<p data-bbox="1010 939 1843 999">Comunicazione</p> <p data-bbox="1010 1002 1843 1098">Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa</p>

Obiettivi strategici della Camera la trasversalità – Ottica BSC



Il coinvolgimento attivo

La programmazione annuale, nell'esperienza della Camera di commercio di Ferrara, assume – in particolare nelle **Giornate della Trasparenza** – una funzione di **coinvolgimento attivo** dei diversi attori del territorio, in una logica di *governance* ampia e molto spesso a geometria variabile, a seconda degli ambiti di intervento e degli interessi coinvolti.

In primis con le **associazioni imprenditoriali, le organizzazioni a tutela dei lavoratori e dei consumatori, la Consulta provinciale delle professioni**, che attraverso i loro rappresentanti negli organi di governo dell'Ente hanno una responsabilità diretta nella definizione delle strategie e nell'attuazione dei programmi al servizio dell'economia territoriale.

Le interrelazioni tra i progetti

La ricerca di una sempre maggiore integrazione delle diverse linee progettuali costituirà anche per il 2016 un obiettivo essenziale

- Incrementare l'efficacia delle politiche camerali a sostegno dello sviluppo economico;
- creare "economie di scala" tra i diversi stanziamenti ;
- moltiplicare i benefici sul territorio attraverso l'attuazione di progetti ideati e realizzati in maniera sinergica;
- favorire la fidelizzazione delle imprese nei confronti delle progettualità camerali;
- proporre agli operatori economici del territorio soluzioni coordinate e percorsi integrati;
- valorizzare gli elementi di coerenza e di continuità di obiettivi e finalità;
- rafforzare la logica della sussidiarietà.

Monitoraggio e valutazione

La Camera di commercio proseguirà, nel 2016, nell'implementazione del proprio sistema di monitoraggio e valutazione degli interventi finalizzato a domandarsi se, in quale misura e per quali soggetti le azioni adottate abbiano effettivamente avuto effetti sulle opportunità delle imprese. Tre i quesiti, in particolare:

- fino a che punto il programma ha mantenuto le sue promesse?
- quanto ha contato il programma nel risultato osservato, rispetto ad altre variabili intervenienti?
- chi ha contribuito di più o di meno ai risultati conseguiti?

Leggendo “attraverso” i diversi target di impresa, il documento individua i seguenti temi di carattere trasversale che, nell’attuale contesto, assumono una rilevanza prioritaria ai fini del posizionamento strategico della Camera di commercio: *Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione e Agenda digitale; Start-up e sviluppo d'impresa; Accesso al credito; Occupazione e miglioramento della qualità del capitale umano; Internazionalizzazione ed attrazione di investimenti; Registro delle imprese, Giustizia alternativa e tutela del mercato; Analisi e conoscenza del sistema economico locale; Comunicazione; Qualità e innovazione organizzativa.*

Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione e Agenda digitale;
Start-up e sviluppo d'impresa;
Accesso al credito;
Occupazione e miglioramento della qualità del capitale umano;
Internazionalizzazione ed attrazione di investimenti;
Registro delle imprese, Giustizia alternativa e tutela del mercato;
Analisi e conoscenza del sistema economico locale;
Comunicazione;
Qualità e innovazione organizzativa.



Camera di Commercio
Ferrara

I principali risultati del 2015 *(i primi nove mesi)*

Gli incentivi alle imprese

2.300.000	I contributi assegnati
324	Le imprese beneficiarie (ed ancora in vita)
(di cui) 138	I progetti inerenti le attività di internazionalizzazione
256	Le imprese partecipanti ai seminari realizzati
39	Le imprese partecipanti alla formazione sui contratti di rete

394.700 euro	I contributi assegnati
34	I progetti finanziati

Internazionalizzazione

9	Le Fiere nazionali ed internazionali promosse
6	Missioni all'estero
11	Incontri d'affari con delegazioni di buyers esteri in Italia 74 le imprese partecipanti
116	I servizi di assistenza specializzata
23	I Paesi Target aggrediti

Pubblica amministrazione per le imprese

99,6%	Le pratiche telematiche gestite entro i 5 giorni previsti dalla legge (82,8% gestite in 2 giorni)
99,7%	Le iscrizioni di artigiane gestite entro i 5 giorni previsti dalla legge (77,3% gestite in 2 giorni)
100%	delle costituzioni, scissioni e fusioni gestite entro 5 giorni (88,8% gestite in 2 giorni)

Trasparenza e tutela del mercato

549 (472 nel 2014)	Le ispezioni/Verifiche Metriche effettuate
1.488 (1.177 nel 2014)	Gli strumenti verificati
463	Le Mediazioni concluse
9	Gli Arbitrati gestiti

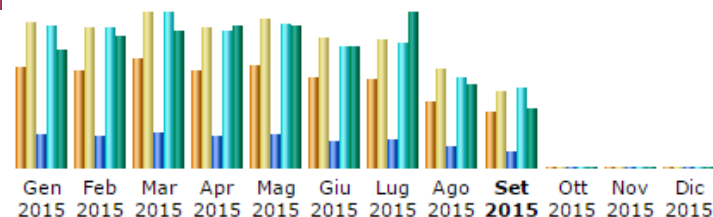
Analisi e conoscenza del sistema economico locale

8	Le indagini settoriali rese disponibili
4	I Focus realizzati
8	I report dell'Osservatorio dell'economia
1	Giornata dell'economia

Consolidamento Area Promozione Sistema Camera

Sviluppo Comunicazione Unica e
Servizio Web per la verifica dello
stato avanzamento pratiche

Accessi al sito web
www.fe.camcom.it
già **285.521** visitatori diversi
a metà settembre 2015,
più 3,7%
rispetto a metà settembre del 2014



Mese	Visitatori diversi	Numero di visite	Pagine	Accessi	Banda usata
Gen 2015	35.472	51.424	706.875	3.062.204	52.62 GB
Feb 2015	34.606	49.509	698.779	3.016.653	58.74 GB
Mar 2015	38.420	54.809	773.964	3.338.933	61.03 GB
Apr 2015	34.572	49.442	696.201	2.934.476	63.27 GB
Mag 2015	36.044	52.919	720.122	3.108.039	63.43 GB
Giu 2015	31.711	45.699	592.612	2.627.197	54.46 GB
Lug 2015	31.220	45.579	611.188	2.686.524	69.19 GB
Ago 2015	23.514	34.839	474.525	1.958.153	37.55 GB
Set 2015	19.962	27.285	364.994	1.714.815	26.18 GB
Ott 2015	0	0	0	0	0
Nov 2015	0	0	0	0	0
Dic 2015	0	0	0	0	0
Totale	285.521	411.505	5.639.260	24.446.994	486.46 GB

Customer satisfaction



Dal 2014 la rilevazione della Customer è avvenuta anche online

Il **Voto medio** espresso dagli utenti sulla qualità dei servizi ricevuti dalla Camera di Commercio è migliorato dal 2013 al 2014

dall'80% all'84% OTTIMO

I bandi in arrivo da qui al 31 dicembre prossimo

Contributi per l'innovazione e l'adozione di sistemi di certificazione

Contributi per la nascita e lo sviluppo di impresa

Contributi per la nascita e lo sviluppo di imprese femminili (in collaborazione con il Comitato provinciale per l'imprenditoria femminile)

Contributi per programmi integrati sullo sviluppo d'impresa presentati dalle associazioni di categoria

Contributi per l'attivazione di un servizio di connettività a banda larga (in attesa degli esiti dei bandi Europei e della Regione Emilia-Romagna)

Contributi per l'acquisizione di servizi di consulenza e supporto per l'internazionalizzazione



Camera di Commercio
Ferrara

2016: i progetti

POLICY

Bando a sostegno di progetti per la ricerca, l'innovazione, l'adozione di sistemi di certificazione e la diffusione di strumenti di marketing digitale

Bando per la brevettazione: ricerca esplorativa e valutazione dell'idea

Bando per l'adozione di sistemi per la video sorveglianza e tecnologie per la sicurezza

Bando creatività: spazi espositivi per l'attrattività territoriale

Condifesa: sostegno alle attività di protezione, attiva e passiva, di produzione intensiva

NOTE

Con riferimento alla diffusione di strumenti di marketing digitale, l'intervento intende favorire l'individuazione di strategie, strumenti, investimenti e definizione dei ritorni, adeguati e coerenti con il core business dell'impresa.

L'intervento intende sostenere:

servizi di ricerca esplorativa: technology intelligence, analisi del portafoglio brevettuale, benchmarking brevettuale competitor, monitoraggio brevettuale; consulenza sulla valorizzazione economica di un brevetto già depositato o per il deposito di un brevetto: valutazione dell'idea innovativa e valutazione del business plan; accompagnamento nella valutazione dell'opportunità di tutelare l'impresa tramite la brevettazione e consulenza per il deposito del brevetto di tecnologie, prodotti e modelli proprietari sviluppati.

L'intervento intende sostenere progettualità che consentano, attraverso la creatività e l'innovazione, una gestione efficace dell'immagine del negozio/laboratorio e di presentazione dei prodotti come leva competitiva verso il cliente finale.

POLICY

Bando per la nascita e lo sviluppo di reti e/o di aggregazioni tra imprese

Bando a sostegno di progetti integrati di filiera

Bando per la nascita e lo sviluppo di impresa, anche attraverso lo strumento del Workers buyout

Bando per progetti di investimento e sviluppo di beni e servizi di utilità sociale

Sostegno a progetti del Comitato provinciale per l'imprenditoria femminile

Bando per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo di impresa nel Comune di Ferrara (in corso)

Bando per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo di impresa nel Comune di Comacchio

NOTE

POLICY

NOTE

Credito agevolato alle imprese per il tramite degli Organismi di garanzia fidi

“Anticipo Contributo”:

Le imprese cui la Camera di commercio assegnerà un contributo nell’ambito dei propri bandi potranno rivolgersi a banche convenzionate per anticipare:

- il contributo camerale (che sarà liquidato a seguito di rendicontazione);
- l’importo dell’intero progetto.

“Riequilibrio finanziario”

L’intervento intende sostenere, per il tramite di contributi, l’abbattimento:

- del tasso di interesse su nuovi finanziamenti garantiti finalizzati al riequilibrio finanziario dell’impresa;
- del costo della garanzia;
- della consulenza in materia creditizia;
- del costo dell’istruttoria della pratica di finanziamento bancario rispetto alle condizioni standard praticate
- del costo dell’istruttoria della pratica di garanzia rispetto alle condizioni standard praticate.

POLICY

NOTE

Bando per la partecipazione a Missioni e a Fiere internazionali in Italia e all'estero e l'acquisizione di servizi di consulenza e supporto per l'internazionalizzazione

“Passaporto per l'export”, a complemento di analoghe misure nazionali e regionali

L'intervento intende favorire i processi di internazionalizzazione delle imprese con un buon potenziale competitivo attraverso:

Fase 1: TEM IN AZIENDA. Un esperto di internazionalizzazione definirà un progetto aziendale, sulla base dei punti di forza e di debolezza dell'azienda in tema di internazionalizzazione, e lo realizzerà tramite un'attività di "coaching" presso l'azienda. Contestualmente all'assistenza del TEM, l'azienda parteciperà ad un corso di formazione, in quattro moduli, sulle principali tematiche legate all'export.

Fase 2: DOTE PER L'EXPORT. A conclusione della Fase 1, l'impresa avrà la possibilità di richiedere un contributo a fondo perduto (Dote) per realizzare ulteriori attività di internazionalizzazione, quali: la partecipazione a fiere e missioni in Italia e all'estero; la partecipazione ad attività promozionali all'estero (eventi, workshop, esposizioni temporanee di prodotti e presentazioni alla stampa); marketing rivolto all'export; ulteriore consulenza specialistica in azienda

Progetti di sistema (Desk,...) - Ferrara International Meeting

Più associazioni

POLICY

Bando per programmi integrati sullo sviluppo d'impresa presentati dalle associazioni di categoria

Bando di sostegno a progetti di informazione e comunicazione realizzati dalle associazioni di tutela dei consumatori

NOTE

POLICY

Contributi a sostegno delle iniziative promozionali organizzate da terzi

Politiche ed azioni a sostegno della trasmissione d'impresa

Politiche ed azioni a sostegno della Pera

Sostegno a progetti della Consulta provinciale delle professioni

APT Emilia-Romagna

Quote associative

IPOTESI DI BUDGET

POLICY

NOTE

Bando per la riqualificazione e lo sviluppo dell'offerta turistica e ricettiva

La misura promuove la realizzazione di interventi finalizzati al miglioramento qualitativo delle strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere, nonché del sistema della ricettività, sia a livello strutturale che dei servizi offerti per la realizzazione di:

- progetti di miglioramento delle strutture;
- potenziamento dell'upgrade;
- investimenti strutturali, in beni materiali e in nuove tecnologie.

Gli interventi di riqualificazione dovranno rappresentare un miglioramento rispetto allo stato attuale ed essere in linea con i più elevati standard qualitativi del settore di riferimento. Dovranno, inoltre, caratterizzarsi per un ridotto impatto ambientale, con preferenza per l'utilizzo di materiali eco-compatibili e di energie rinnovabili.

Azioni di marketing turistico

Bando a sostegno di progetti di animazione del Lidi di Comacchio; bando per la commercializzazione di pacchetti turistici e il soggiorno nelle strutture ricettive della provincia di Ferrara; ecc..

Bando per la definizione di progetti territoriali integrati finalizzati a valorizzare e potenziare l'attrattività del territorio ferrarese

Attività di promozione turistica sui mercati di riferimento del territorio ferrarese e del relativo sistema di accoglienza e di offerta di servizi e informazioni al turista/visitatore e di iniziative di valorizzazione della filiera turistico-commerciale locale; iniziative rivolte alla promozione delle eccellenze produttive delle filiere agroalimentari, alla valorizzazione del patrimonio ambientale e paesaggistico dei territori e alla promozione dell'offerta culturale; servizi per l'accoglienza e l'accompagnamento di delegazioni istituzionali e visitatori finalizzati a favorire incontri B2B.

Più trasparenza del mercato

POLICY

NOTE

Sostegno alla diffusione degli strumenti di giustizia alternativa

Lotta alla contraffazione, all'abusivismo ed alla illegalità nelle relazioni commerciali

POLICY

NOTE

Giornata dell'economia

Azioni, progetti e indagini a supporto dell'Osservatorio dell'economia (Listino)

Quote associative (BMT, Isnart)

Più comunicazione e marketing dei servizi camerali

POLICY

NOTE

Eventi

Customer satisfaction - Business Relationship
Management

POLICY

NOTE

Sviluppo di una visione sistemica interfunzionale favorendo l'integrazione di saperi e competenze

Digitalizzazione dei servizi e valorizzazione della PEC

Processi interni

IPOSTESI DI PREVENTIVO 2016

	PREVENTIVO 2015 AGGIORNATO	PRE CONSUNTIVO 2015	IPOSTESI PREVENTIVO 2016
PROVENTI			
DIRITTO ANNUALE	3.950.000,00	3.950.000,00	3.725.000,00
ALTRI PROVENTI CORRENTI	2.327.000,00	2.227.000,00	1.945.000,00
PROVENTI FINANZIARI	70.000,00	42.700,00	40.000,00
PROVENTI STRAORDINARI	270.000,00	50.000,00	100.000,00
TOTALE PROVENTI	6.617.000,00	6.269.700,00	5.810.000,00
ONERI			
PERSONALE	2.570.700,00	2.560.000,00	2.570.000,00
FUNZIONAMENTO	1.101.988,00	1.096.553,00	1.120.000,00
QUOTE ASSOCIATIVE	390.000,00	390.000,00	380.000,00
VERSAMENTI RIDUZ. BILANCIO STATO	215.000,00	215.000,00	215.000,00
AMMORTAMENTI E ACCANT.NTI	493.000,00	900.000,00	700.000,00
ONERI FINANZIARI	20.000,00	20.000,00	10.000,00
ONERI STRAORDINARI	20.000,00	50.000,00	30.000,00
TOTALE ONERI	-4.810.688,00	-5.231.553,00	-5.025.000,00
INTERVENTI ECONOMICI			
UTILIZZO Avanzo 2013 (accertato € 330.688,12)	-3.370.000,00	-2.110.000,00	-1.500.000,00
UTILIZZO Avanzo 2014 (accertato € 1.456.165,47)	330.688,00	330.688,00	,00
TOTALE A PAREGGIO	,00	,00	,00

nel corso del 2016 si avranno due operazioni straordinarie derivanti dalla vendita di:
a) azioni di Tecnoholding per € 1,6 milioni;
b) area di Via Darsena per e 1mil.
Dalle quali deriveranno plusvalenze, con le quali si potrà valutare l'aumento delle risorse destinate agli interventi economici.