



# **RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA**

*esercizio 2007*

articolo 5 del decreto del  
Presidente della Repubblica n. 254/2005

**INDICE**

<b>Premessa</b>	pag. 3
<b>Nota metodologica</b>	pag. 4
<b>Lo scenario economico</b>	pag. 5
<b>Le prospettive per il 2007</b>	pag. 6
<b>Scenari di sviluppo per l'economia ferrarese</b>	pag. 8
<b>Quadro sinottico</b>	pag. 11
<b>Guida alla lettura</b>	pag. 12
<b>PRIORITA' STRATEGICHE</b>	
<b>1. Innovazione e competitività territoriale</b>	pag. 13
<b>2. Valorizzazione e certificazione delle produzioni tipiche</b>	pag. 14
<b>3. Internazionalizzazione e nuovi mercati</b>	pag. 16
<b>4. Credito e finanza</b>	pag. 19
<b>5. Infrastrutturazione del territorio</b>	pag. 21
<b>6. Marketing turistico</b>	pag. 22
<b>7. Sostegno neo-imprenditorialità</b>	pag. 24
<b>8.A Sistemi informativi ed e-government</b>	pag. 25
<b>8.B L'informazione economica</b>	pag. 28
<b>9. Regolazione del mercato</b>	pag. 30
<b>10. Comunicazione strategica</b>	pag. 32
<b>DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2005-2007 legge n. 449/97</b>	
<b>Struttura organizzativa e sviluppo del personale</b>	pag. 34
<b>Servizi interni e controllo di gestione</b>	pag. 37
<b>Gestione delle risorse finanziarie</b>	pag. 38
<b>Gli impieghi delle risorse</b>	pag. 38

## **Premessa**

Mentre l'Europa cambia il suo territorio e Ferrara la sua identità, la Camera di Commercio, compiendo al meglio il ruolo di autonomia funzionale al servizio delle imprese, accelera i suoi passi per adeguarsi ai cambiamenti di una società che si evolve rapidamente, indirizzando le sue risorse e i suoi strumenti a sostegno di alcuni ambiti ritenuti strategici e competitivi, fra questi il binomio ricerca-innovazione, l'internazionalizzazione, il turismo, l'informazione economica.

Una Istituzione che cercherà ancor più di coniugare le procedure amministrative con le nuove tecnologie, perfezionando l'avvicinamento dei servizi camerali ad una ormai sempre più variegata utenza, puntando sulla cultura e sugli eventi di eccellenza, sui prodotti tipici dell'agro-alimentare e sui concetti di sostenibilità ambientale e di responsabilità sociale, ma soprattutto sulla sinergia nei rapporti con gli altri organismi istituzionali, cosciente del fatto che la vera forza è il confronto continuo con l'ambiente esterno.

Le priorità per l'anno 2007, elaborate tenendo conto degli indirizzi generali espressi nel documento di programmazione 2005-2008 approvato dal Consiglio con deliberazione n. 12 del 23 novembre 2004, si intersecano con le voci di bilancio, compiendo la messa a frutto di idonee strategie, finalizzate non solo alla razionalizzazione delle risorse, ma anche al sostegno di importanti attività istituzionali.

Per sostenere il traguardo della competitività la Camera di Commercio di Ferrara ha così deciso di proseguire sulla strada dello snellimento amministrativo, al fine di incoraggiare la crescita della cultura di impresa e la propensione all'internazionalizzazione dei soggetti e dei sistemi locali, diffondendo la sperimentazione di nuovi prodotti e processi all'interno dei metodi formativi, utilizzando altresì procedimenti flessibili, interventi di qualità e di innovazione complessiva del territorio. Considerato il respiro delle scelte in argomento, che molto spesso non possono, per la loro stessa natura, trovare attuazione in un solo anno, la maggior parte delle tematiche trattate si riallaccia alle linee di indirizzo già precedentemente definite, aggiornandole, però, in relazione:

- allo sviluppo del quadro di riferimento esterno,
- alla conseguente evoluzione della visione strategica del ruolo della Camera di Commercio;
- alle attività gestionali che non possono esaurirsi nell'arco di un solo esercizio;
- agli eventuali ritardi registrati.

La necessità di poter disporre di un quadro di riferimento organico ed unitario delle linee di indirizzo e degli obiettivi strategici a loro correlati, indispensabile per lo "scorrimento" annuale del piano pluriennale, induce sia a ribadire riassuntivamente alcune linee precedenti sia a riprendere in considerazione, sotto molteplici profili, alcuni specifici indirizzi. Sono queste le direttrici lungo le quali nel 2007 la Camera di Commercio di Ferrara intende muoversi, in sinergia con gli altri Enti cui è affidata la programmazione del territorio. Un percorso che viene ampiamente delineato nel presente documento.

## ***Nota metodologica***

Il programma di promozione economica 2007 prosegue nel processo di evoluzione rispetto al piano che l'ha preceduto, delineando i possibili futuri sviluppi dell'azione della Camera di Commercio in un'ottica di continuità e coerenza con quanto fatto fino ad ora.

Ciò permette di evidenziare:

- gli elementi di continuità che, all'interno della programmazione della Camera di Commercio, continueranno ad agire sul prossimo anno;
- le tematiche più recenti che potranno orientare l'azione camerale e l'attività di programmazione dei prossimi anni, determinando nuove priorità e ambiti di intervento.

Il programma promozionale si articola in priorità strategiche, obiettivi ed azioni. Si tratta di un quadro integrato e coerente, ma soprattutto operativo. Dieci priorità strategiche, non ordinate per importanza, ma per definire una visione di insieme: *Innovazione e competitività territoriale; Valorizzazione e certificazione delle produzioni tipiche; Internazionalizzazione e nuovi mercati; Credito e finanza; Infrastrutturazione del territorio; Marketing turistico; Sostegno alla neo imprenditorialità; Informazione economica, sistemi informativi ed e-government; Regolazione del mercato; Comunicazione strategica.*

Anche per l'anno 2007 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 definizione dei progetti e le modalità di attuazione, in forma diretta o in compartecipazione con istituzioni, associazioni di categoria, ecc. saranno individuate annualmente in parallelo con la definizione del bilancio di competenza ed in coerenza comunque con le linee di indirizzo del Programma pluriennale, 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 socioeconomico;
- 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, tra istituzioni, interessi, gruppi sociali.

## *Lo scenario economico*

Se si guarda al PIL mondiale nel suo complesso, gli ultimi anni rivelano una fase di crescita, più sostenuta nel 2005 (4,3%), buona, anche se più contenuta, nel 2004 (3,8%). Questo dato complessivo lascia però intravedere una realtà molto composita: innanzitutto si assiste ad un'ottima performance delle economie dei Paesi emergenti (Cina e India), cui si accompagna una crescita significativa, frutto di riforme strutturali e controllo dell'inflazione, dei Paesi dell'America Latina.

Ad un sistema mondiale a due velocità corrisponde anche un'Europa a due velocità. In particolare i Paesi dell'Europa Orientale, a partire da Polonia, Ungheria e Repubblica Ceca, presentano livelli del PIL intorno al 4%. Considerevole anche il risultato della Russia che sta registrando una crescita del 6%. Tutta l'area Euro presenta invece livelli di crescita del PIL vicini allo zero, con le performance di Germania e Italia in aumento.

È forse l'Italia il Paese in posizione di maggiore debolezza oggi in Europa: l'OCSE ha rivisto al ribasso le stime di crescita per il nostro Paese, prevedendo per il 2006 una ripresa lieve con una variazione positiva del PIL. Le difficoltà sono sotto gli occhi di tutti: perdita di quote sul mercato mondiale, domanda interna debole, produzione industriale in calo costante da quattro anni. L'Italia risente, come le altre economie appartenenti alle aree tradizionalmente più industrializzate, del continuo aumento del prezzo delle risorse energetiche (a partire dal petrolio) e delle materie prime determinato proprio dalla crescente domanda delle economie asiatiche.

Le sofferenze della nostra economia non possono però essere attribuite esclusivamente alla congiuntura economica internazionale. I motivi delle difficoltà sono principalmente di carattere strutturale. L'industria italiana si caratterizza ancora per un largo impiego di mezzi di produzione ad alta intensità di manodopera. Ciò comporta una bassa produttività e un relativamente alto costo del lavoro che fa calare la nostra competitività, diminuita del 25% in quattro anni, a vantaggio di vecchi e nuovi concorrenti. Il mancato investimento in processi produttivi ad alta tecnologia fa ora sentire dolorosamente i suoi effetti.

Rimane peraltro ancora basso il peso degli investimenti esteri sull'economia italiana. Il rapporto tra stock di IDE e PIL, che indica un tasso di internazionalizzazione produttiva dell'economia pari al 16,3 % in Italia, e al 36,7% in Francia e al 25,8% in Germania.

## ***Le prospettive per il 2007***

I dati, sinteticamente riportati nello scenario economico, dimostrano che è oggi in atto un profondo mutamento dello scenario mondiale che porterà a ridisegnare, nel giro di pochi anni, gli equilibri economici. L'emergere di nuove potenze economiche, come la Cina e l'India, sta già portando a una riallocazione del reddito mondiale verso nuove aree del pianeta.

Esiste il rischio, molto concreto, che una serie di elementi negativi, dall'elevato costo del lavoro, a una bassa produttività e ad una carenza di materie prime a partire dal petrolio, a cui si aggiunge un invecchiamento costante della popolazione, riducano in pochi anni l'Europa in una posizione di marginalità economica senza precedenti.

Un rilancio, e se necessario un ripensamento, dell'idea originaria che aveva portato nel dopoguerra a dar vita alla Comunità Europea appare doveroso per il futuro del nostro continente. Solo con un'Unione Europea ricostruita e rivitalizzata, sia presso i governi nazionali che presso l'opinione pubblica, il vecchio continente potrà sperare di governare i processi economici in atto, inserendosi da protagonista nei grandi circuiti internazionali.

L'obiettivo dovrebbe essere quello di accrescere il livello di benessere per tutti gli abitanti del pianeta e non una redistribuzione del reddito verso le economie oggi più dinamiche e produttive.

Si tratta di una sfida difficile, ma di cui occorre prendere coscienza in tempi brevi. Allo stato attuale ci sono infatti in Europa tutti i fattori – alta concentrazione industriale, elevato valore aggiunto, know how tecnologico di primo livello, alta qualità delle risorse umane - per vincere questa battaglia, ma occorre un investimento intenso per rafforzare tutti i punti di forza oggi disponibili.

È questa la prospettiva con cui intendiamo quest'anno aprire il nuovo capitolo annuale della programmazione della Camera di Commercio di Ferrara: la presa d'atto di una più difficile situazione a livello mondiale, e la ricerca, e la necessità di costruire un nuovo ruolo, una nuova posizione per il nostro sistema Paese, per la nostra Regione e per la nostra città.

In alcune recenti interviste – condotte nell'ambito dell'indagine di Customer Satisfaction 2006 della Camera di Ferrara - le imprese esprimono infatti un crescente bisogno di sostegno e tutela; vogliono sentirsi sorrette e guidate in un contesto così incerto, che è difficile padroneggiare; vogliono sentirsi tutelate quando

### **L'Europa di fronte alle sfide della delocalizzazione delle attività economiche: occorre puntare su ricerca e sviluppo**

"...è vitale salvaguardare la capacità per le imprese di innovare all'interno dell'Europa. Bisogna prestare attenzione al fatto che altri Paesi al di fuori dell'Europa stanno diventando sempre più attrattivi anche nelle funzioni di ricerca e sviluppo, in virtù dell'esperienza scientifica acquisita, dell'eccellenza del sistema educativo, dell'efficacia della rete infrastrutturale, e dell'ancora contenuto costo del lavoro. Sarebbe un errore adottare misure protezionistiche... Il mantenimento delle funzioni di ricerca e sviluppo in Europa dipende invece in larga misura dalla capacità di rinforzare il nostro sistema industriale, nonché dalla capacità di offrire un ambiente scientifico e tecnologico stimolante che a sua volta rafforzi lo spirito imprenditoriale..."

Questo è il grido di allarme che i sei Presidenti delle Camere di Commercio più importanti di Europa tra cui Milano, riuniti lo scorso luglio a Parigi, hanno voluto lanciare apertamente all'opinione pubblica, ai propri Governi e all'Unione Europea.

la competizione è esasperata e scorretta. Si rivolgono alla Camera di Commercio aspettandosi di trovare un'istituzione-guida, un ente "facilitatore", che le assista e le aiuti concretamente; che sia un punto di riferimento cui rivolgersi, con la sicurezza di ottenere informazioni, consigli e consulenza; un ente impegnato e interessato a creare una relazione diretta, basata su una conoscenza delle imprese, che sia in grado di riconoscerne specificità e bisogni.

È anche in base a queste evidenze che, in via sperimentale, già a partire dal primo semestre 2007 e in modo presumibilmente più sistematico nel corso del 2008, prenderà il via un'iniziativa nuova, a carattere trasversale, di sostegno diretto alla competitività delle piccole e medie imprese. Partendo dalla constatazione che le imprese ferraresi sono ancora oggi penalizzate per la loro scarsa capacità di comunicare esternamente (al consumatore finale o all'acquirente di beni intermedi) in modo adeguato le peculiarità della propria produzione, si è ritenuto di offrire in un unico strumento una gamma di opportunità diversificate, per facilitare la fruizione di tali driver di sviluppo volti alla conquista e al mantenimento delle quote di mercato nonostante la crescente concorrenzialità.

Si tratterà di un bando di concorso rivolto alle PMI di Ferrara e provincia di tutti i settori economici.

Pur nella consapevolezza che non sarà uno strumento risolutivo delle criticità strutturali del nostro sistema economico, si è ritenuto importante offrire un segnale concreto e tangibile di vicinanza alle imprese e alle loro esigenze più immediate.

Questa iniziativa dunque rientra in quegli interventi indispensabili per ridare fiducia e serenità ad una imprenditoria oggi in difficoltà che, per "ritrovare la rotta", esige risposte urgenti e immediate.

### **IL BANDO PER LA COMUNICAZIONE AZIENDALE offrirà alle imprese...**

un finanziamento diretto per la realizzazione, in almeno due lingue, di:

- cataloghi, depliant di presentazione dell'impresa e dei suoi prodotti;
- monografie aziendali

sia in formato cartaceo che in formato multimediale (cd rom, VHS). I costi ammissibili comprenderanno la progettazione, lo studio grafico e la realizzazione dell'impianto di stampa.

Immediatezza, semplicità, trasparenza di accesso, concretezza nelle tipologie di intervento saranno le caratteristiche di questo strumento che non potrà naturalmente prescindere da un confronto diretto e da una condivisione delle modalità di azione con il mondo associativo e con le istituzioni locali.

Per la Camera di Commercio di Ferrara, il 2007 si presenta come un anno cruciale: siamo ormai a metà mandato degli organi amministrativi. Un anno al termine del quale si potranno dunque cominciare a cogliere i primi frutti del lavoro compiuti nei primi tre anni degli Organi camerali. Un anno in cui cominciare a capire se la visione di sviluppo del sistema economico, che avevamo voluto tracciare nel 2005, predisponendo il Programma Pluriennale, era sufficientemente strategica e in linea con l'evoluzione dello scenario globale.

Ecco perché il momento della programmazione nel 2007 è molto importante: siamo ancora sufficientemente lontani dal nostro traguardo istituzionale per potere riformulare alcuni obiettivi o priorità se necessario, ma soprattutto siamo ora in grado di definire con maggiore nitidezza e precisione quei percorsi che, per forza di cose, tre anni fa potevamo solo intravedere.

Per quanto riguarda la struttura interna, sarà necessaria un'attenzione particolare per fare in modo che sia dotata di tutte le strumentazioni necessarie, in termini di risorse finanziarie, umane, logistiche e tecnologiche affinché le linee strategiche tracciate nel programma pluriennale possano poi trovare attuazione concreta, sviluppandosi in azioni coerenti ed efficienti.

### ***Scenari di sviluppo per l'economia ferrarese***

Per i prossimi anni è certo che il mercato globale genererà sempre più interdipendenze fra le aree industrializzate del pianeta e una più incalzante pressione competitiva, che si estenderà dalla concorrenza diretta fra imprese alla concorrenza fra territori e sistemi locali di produzione.

Le sfide fondamentali riguarderanno, in particolare, sette temi portanti:

- l'attrattività e la competitività del territorio nel nuovo contesto globalizzato;
- i sistemi di comunicazione e interconnessione: reti estese, linguaggi tecnologici, informatici, manageriali, sviluppo dell'e-governance;
- le attività di Knowledge management per lo sviluppo dell'innovazione;
- i sistemi logistici avanzati (non solo gestione dei flussi fisici, ma presidio strategico dei flussi informativi a monte e a valle delle funzioni di produzione);
- i sistemi di accreditamento (certificazioni, marchi, qualità, garanzie);
- l'evoluzione nei processi di internazionalizzazione e i rapporti con le aree mondiali emergenti;
- l'investimento nelle risorse umane, decisivo per sostenere il nuovo livello di più alta qualità competitiva che le imprese e l'insieme del sistema economico e produttivo sono chiamati ad affrontare.

Di fronte a queste sfide, dunque, *"...la posizione di successo di una realtà economica locale non potrà più essere inseguita soltanto attraverso la capacità esportativa tradizionale, ma occorrerà puntare ad una competitività di sistema..."* (Chimica Day – Ferrara 27 settembre 2006) in grado di rispondere strategicamente e simultaneamente alle sfide sopra enunciate. E per far questo, al di là delle singole strategie che possono essere enucleate, occorre aprire una fase di progettualità consapevole che guardi alla crescita qualitativa come ad un investimento a redditività differita, condividere rischi, mobilitare persone e risorse attraverso la logica delle reti e con obiettivi multifocali. Solo all'interno di questo orizzonte di crescita sarà possibile comprendere gli scenari evolutivi per l'economia ferrarese, e per essi prefigurare adeguate strategie.

La posta in gioco di questa "sfida" è rappresentata da un effettivo recupero di competitività dei nostri prodotti sullo "scenario" globale. La conferma di questa chiave di lettura, in termini non puramente negativi, sembra provenire del resto dagli stessi segnali di ripresa, che - per quanto indubbiamente contenuti -, sono comunque percepibili, nella prima metà del 2006, nella concomitante crescita tendenziale degli indicatori più significativi: dinamica della produzione industriale (sia in valore assoluto, che nel tasso relativo di utilizzo degli impianti), monte-ore lavorate, fatturato complessivo ed export, ordinativi e scorte, andamento degli impieghi bancari.

Ad essi si aggiungono segnalazioni di una ripresa degli investimenti fissi lordi da parte delle imprese, come del resto conferma per altro verso la crescita degli ordinativi di beni strumentali. In sostanza, nel corso del primo trimestre del 2006 il PIL nazionale è aumentato dello 0,6% rispetto al trimestre precedente; la crescita ha invece raggiunto l'1,5%, se si prende come riferimento lo stesso periodo dell'anno precedente. In prospettiva, le pressioni sui costi delle imprese, derivanti dai rialzi nei prezzi delle materie prime, cominciano a scaricarsi lungo le filiere produttive, per cui dovrebbero essere progressivamente assorbite dai margini industriali, senza tradursi pertanto in una temuta ripresa delle tensioni inflazionistiche. Purtroppo, esistono fondate perplessità in merito al mantenimento di questa dinamica di crescita pure per i prossimi mesi. E questo, sia per l'esistenza di numerosi "fattori di rischio" (bolletta petrolifera, rafforzamento dell'euro sul dollaro, rincari delle materie prime, aspettative di ulteriori rialzi dei tassi in Europa), sia perché negli ultimi anni la "frontiera" della crescita potenziale della nostra economia si è storicamente assestata ben al di sotto del 2%: una "soglia" costante di bassa crescita, insomma.

Comunque, la buona intonazione degli ordini dall'estero e della fiducia delle imprese che si registra ormai da parecchi mesi, nonché la necessità di ricostituire livelli di scorte piuttosto bassi, accreditano la previsione di una crescita del PIL compresa tra un minimo dello 0,9% ed un massimo dell'1,5% nel 2006. L'ampio *range* è giustificato appunto dall'elevato margine di incertezza circa l'andamento dei prezzi dell'energia e del rapporto di cambio dell'euro. In tal senso, anche per il sistema economico ferrarese i dati relativi ai primi mesi del 2006 sono abbastanza confortanti. Del resto, da almeno un anno a questa parte la congiuntura provinciale evidenzia lenti ma percettibili segnali di recupero, pur nella persistente contraddittorietà di alcuni indicatori: e tra di essi, in particolare, va segnalato il mancato rilancio della domanda interna. Ad essa si contrappone peraltro il positivo andamento della domanda proveniente dall'estero, anche se il ritmo di crescita delle nostre esportazioni – contrariamente a quanto verificatosi l'anno precedente – si colloca ora al di sotto della (sostenuta) media regionale.

Certo, questi processi debbono essere opportunamente "letti" nel contesto di una propensione all'export e di un grado di apertura al commercio estero, che, per la nostra provincia, si posizionano ancora su valori sensibilmente inferiori rispetto a quelli medi tanto della regione Emilia-Romagna, che del più ampio nord-est del Paese. Inoltre, in questa prima parte del 2006 trova conferma un fenomeno già rilevato l'anno precedente, e cioè una sorta di "gerarchizzazione" della congiuntura provinciale, in particolare nell'ambito del settore manifatturiero. In altri termini, il ristretto manipolo delle grandi imprese- leader della nostra provincia continua ad evidenziare buoni, talvolta perfino ottimi andamenti gestionali, trascinati soprattutto da una sostenuta crescita delle esportazioni. Al contrario, le piccole e medie imprese, strutturalmente meno attrezzate per operare con successo sui mercati esteri, non mostrano - perlomeno nella loro generalità - significativi segnali di recupero, rispetto ad una congiuntura sostanzialmente dimessa, per loro, già da alcuni anni.

Le indagini dell'Osservatorio camerale, relative ai primi due trimestri dell'anno in corso, indicano più in particolare che la produzione ed il fatturato del settore industriale crescono entrambi dell'1,5% circa rispetto allo stesso periodo dell'anno

precedente, grazie soprattutto al contributo dell'export, molto più vivace rispetto ad una domanda interna che continua a non decollare. La crescita dei livelli produttivi più elevata rispetto a quella del fatturato espresso in termini reali è peraltro indicativa dei processi di ricostituzione delle scorte (e quindi di un crescente clima di fiducia) ed, in parte, anche di una compressione dei prezzi di vendita indotta dalla ricerca di una maggiore competitività. Sono proprio i settori "forti" del nostro sistema manifatturiero, e cioè la meccanica, e la chimica, a fare da "traino" - in ambito provinciale così come del resto anche in quello regionale - in questa prima metà del 2006. Esistono comunque ancora, come detto, evidenti squilibri in termini dimensionali, perché la crescita, sensibile per le medie-grandi imprese ferraresi che occupano più di 50 dipendenti, appare decisamente più contenuta per quelle comprese nella fascia 10-49 dipendenti.

Ancora in fase di difficoltà, invece, risultano le imprese di minore dimensione (quelle cioè che occupano meno di 10 addetti), e quindi buona parte dello stesso comparto artigiano provinciale. I dati valutari di fonte Istat confermano poi che - dopo un positivo 2005 - prosegue un andamento positivo dell'export, seppure inferiore rispetto alla media regionale, e per di più in fase di decelerazione. Infatti le esportazioni provinciali sono aumentate tendenzialmente del 2,3%, nel corso del primo semestre del 2006, laddove il tasso medio di crescita regionale è stata invece decisamente superiore, avendo raggiunto nel periodo il 10,3%. Una crescita, quella dell'export provinciale, in atto ormai ininterrottamente da due anni a questa parte, che ha inoltre subito un brusco rallentamento tendenziale nel corso del secondo trimestre del 2006: essa è dovuta soprattutto al forte sviluppo di vendite sui mercati esteri degli "altri mezzi di trasporto", delle "macchine ed apparecchi meccanici", nonché dei prodotti chimici, soprattutto di base. Il vincolo nei riguardi di una effettiva ripresa congiunturale continua dunque ad essere rappresentato dalla domanda interna. Mentre infatti, come detto, gli investimenti fissi lordi delle imprese stanno manifestando, ormai dagli ultimi mesi dell'anno precedente, una progressiva accelerazione, il profilo dei consumi delle famiglie continua invece a rimanere dimesso. Un fenomeno, quest'ultimo, confermato per altro verso dall'andamento "piatto", anche nella prima metà del 2006, di importanti comparti provinciali di attività, quali il commercio ed il turismo.

Infine, in termini di movimentazione anagrafica, il primo semestre del 2006 si è chiuso "in rosso" per il sistema imprenditoriale ferrarese. Infatti, nel periodo preso in esame le cancellazioni di imprese (pari a 1.568) iscritte al R.I. della Camera di Commercio di Ferrara sono state superiori alle iscrizioni, pari a 1.493. Un andamento peraltro condizionato dal risultato spiccatamente e tradizionalmente negativo del primo trimestre, nel quale vengono registrate le cancellazioni che si erano concentrate alla fine dell'anno precedente. Ne consegue, nell'arco dell'intero semestre, un tasso di crescita di segno negativo, pari a - 0,2%, che è in controtendenza sia rispetto al dato della regione Emilia-Romagna (+ 0,4%), che a quello dell'intera Italia (+ 0,7%). Ed esso, più in particolare, è la risultante sia di un tasso di cessazione più elevato, nella nostra provincia, rispetto agli altri due ambiti territoriali (4,5%, contro 4,3% e 4,1% rispettivamente); che ad un più basso tasso di iscrizione, attestatosi al 4,3%, contro il 4,8% per entrambi gli altri ambiti. Depurando comunque i dati provinciali dal settore agricolo, si registra nella nostra provincia un saldo attivo pari allo 0,4%, che è sostanzialmente in linea con quelli regionale e nazionale.

*Quadro sinottico*

**PRIORITA' STRATEGICHE**

**MISSION**

***INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ  
TERRITORIALE***

Azione di raccordo tra imprese, istituzioni e mondo della ricerca nel processo di *governo locale dell'innovazione*

***VALORIZZAZIONE E CERTIFICAZIONE DELLE  
PRODUZIONI TIPICHE***

Valorizzazione della diffusione delle produzioni agricole locali, con l'obiettivo di farne sempre più elementi di attrattiva turistica e punti di forza per il rilancio dell'economia provinciale

***INTERNAZIONALIZZAZIONE  
E NUOVI MERCATI***

Ponte tra globale e locale

***CREDITO E FINANZA***

Sostegno alla nascita e allo sviluppo delle imprese agevolando l'accesso al credito e la diffusione della cultura finanziaria

***INFRASTRUTTURAZIONE  
DEL TERRITORIO***

Accrescere l'accessibilità e l'attrattività del territorio

***MARKETING TURISTICO***

Accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine

***SOSTEGNO NEO IMPRENDITORIALITÀ***

Favorire l'investimento nelle persone valorizzando il ruolo di interfaccia tra scuola e mondo delle imprese

***INFORMAZIONE ECONOMICA, SISTEMI  
INFORMATIVI ED E-GOVERNMENT***

Finalizzare le indagini realizzate e le relative risultanze a concrete azioni di sviluppo locale

***REGOLAZIONE DEL MERCATO***

Favorire la diffusione dell'autoregolazione da parte dei soggetti economici

***COMUNICAZIONE STRATEGICA***

Proporre e valorizzare sul territorio le attività e i temi propri della Camera di Commercio o dell'economia, senza dover aspettare che tali argomenti diventino di attualità per poter rappresentare uno dei tanti punti di vista

## ***Guida alla lettura***

In merito alla predisposizione del bilancio di previsione 2007, si è rivelato assai utile il dibattito innescato nella seduta del Consiglio camerale del 3 maggio u.s..

Prendendo spunto da alcune delle indicazioni provenienti dall'organo plenario, si è ritenuto di proporre un nuovo schema di bilancio "promozionale", con lo scopo di:

- ⌘ evidenziare lo sforzo della Camera di Commercio di Ferrara per la definizione in misura sempre maggiore di azioni "di sistema" in grado di fungere da moltiplicatore delle risorse impegnate nella promozione economica;
- ⌘ evidenziare gli interventi promozionali di natura contributiva ("sostegno finanziario");
- ⌘ rendere il più possibile omogenea la classificazione degli indirizzi generali contenuti nel documento di programmazione 2005-2008 approvato dal Consiglio con deliberazione n. 12 del 23 novembre 2004, anche per facilitarne la consultazione, l'utilizzo quale strumento di lavoro per gli uffici, la divulgazione al pubblico.

Rispetto allo schema approvato dal Consiglio, si è operata dunque, anche a seguito di un confronto e scambio di idee con la struttura, una riclassificazione delle priorità di azione promozionale secondo un modello più rispondente all'impostazione recentemente delineata in sede consiliare, anche sulla base del nuovo riposizionamento strategico dell'Ente (accordo sull'internazionalizzazione, associazione per l'innovazione, ...).

Per la puntuale declinazione delle singole linee progettuali sono state elaborate apposite schede esplicative, comprendenti la relativa analisi swot (punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce).

## PRIORITA' STRATEGICHE

### **1. Innovazione e competitività territoriale**

Ricerca e innovazione si confermano elementi fondamentali per lo sviluppo, in particolare nelle economie avanzate. Sono infatti fattori indispensabili al potenziamento delle capacità economiche e competitive delle imprese nel mercato globale.

Il tessuto economico ferrarese gode di alcuni e indiscussi punti di forza: un mondo universitario ricco ed articolato, concentrazione di settori ad alta tecnologia, centri di ricerca accreditati nel panorama internazionale. Non mancano le iniziative di carattere pubblico e privato a sostegno dell'innovazione, ma forse finora è mancato un punto di riferimento e coordinamento di queste energie.

D'altra parte la complessità del sistema ferrarese e di quello emiliano-romagnolo e l'eterogeneità degli attori che vi operano, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta, rendono più faticoso elaborare strategie per l'innovazione. La vera sfida è quella di innescare efficaci processi di collaborazione (Associazione per l'innovazione) e implementare *network* virtuosi di conoscenze, specializzazioni e competenze per mantenere elevato il grado di innovazione nel sistema e renderlo diffuso e accessibile, facilmente fruibile anche da parte di quelle piccole e medie imprese che costituiscono l'ossatura del nostro tessuto imprenditoriale.

È necessario puntare ad una innovazione che raggiunga le imprese già inclini ad innovare, che spesso operano in settori più avanzati, e che sia, al tempo stesso, in grado di coinvolgere anche le piccole e piccolissime imprese più tradizionali che sovente percepiscono meno la necessità di spinte innovative. In questo scenario, la Camera di Commercio di Ferrara, a partire dalla programmazione strategica del 2005, considera un suo importante obiettivo quello di contribuire in modo attivo a costruire una politica per l'innovazione a favore delle imprese che sia sistematica, organica e concreta. In tal modo l'Ente camerale potrà affermarsi come l'istituzione di riferimento nel processo di *governance* necessario a dare una visione unitaria e pragmatica alle politiche per l'innovazione.

Con un'azione preparatoria al perseguimento di questo obiettivo, verrà potenziato l'impegno nell'attività di sensibilizzazione alle tematiche dell'innovazione per il tramite di una serie di servizi da promuovere in maniera sempre più capillare sul territorio e mirando alle esigenze specifiche delle diverse tipologie di impresa.

In particolare verranno avviate, anche in collaborazione con altri soggetti:

- attività di analisi e monitoraggio del contesto; a tal fine verranno promossi, sia approfondimenti e *focus* specifici dal lato della domanda, sia indagini sul lato dell'offerta degli strumenti e dei servizi di innovazione;
- azioni di informazione, divulgazione e formazione sui temi di maggior interesse per le imprese, con iniziative dedicate alla diffusione dell'innovazione manageriale e organizzativa, ai temi della qualità e della promozione degli strumenti della proprietà intellettuale.

## 2. Valorizzazione e certificazione delle produzioni tipiche

Da diversi anni la Camera di Commercio promuove, unitamente alla Provincia di Ferrara, azioni per la valorizzazione e la diffusione delle produzioni agricole locali, con l'obiettivo di farne sempre più punti di forza per il rilancio dell'economia locale ed elementi di attrattiva turistica.

Da tale attività è emerso il grande potenziale economico del settore dei prodotti tipici, sia per l'apprezzamento da parte dei consumatori, sia per la capacità di costituire una risorsa per l'economia delle zone rurali e sia, infine, per l'effetto traino esercitabile su altri prodotti del made in Ferrara. Infatti, dall'analisi dei dati quantitativi del settore, si evince che esso, pur non potendo coinvolgere l'intera produzione agroalimentare provinciale, ne costituisce una parte decisamente rilevante, presentando, inoltre, per il prossimo futuro ulteriori margini di sviluppo. Esistono tuttavia criticità non marginali a livello dell'offerta, per i limiti strutturali e

culturali delle imprese e delle filiere, e a livello delle istituzioni per la scarsa attività di coordinamento del sistema ed una non sempre adeguata campagna di comunicazione e di valorizzazione.

Dalle analisi svolte dalla Camera di Commercio emerge la cospicua ricchezza e l'elevata varietà delle produzioni

tipiche ferraresi, anche se questo patrimonio non viene pienamente riconosciuto come tale dal consumatore. Occorre, pertanto, un approccio sistemico per la valorizzazione del settore agroalimentare tipico provinciale, anche al fine di incentivare la formazione di sinergie e collaborazioni tra i soggetti coinvolti in tale ambito di attività.

Il sistema camerale nazionale sta portando a termine la mappatura dei distretti agroalimentari di qualità, uno strumento di aggregazione di impresa che consentirà di orientare le risorse finanziarie messe a disposizione dai diversi soggetti pubblici, ed in particolare dalle Regioni. A queste ultime, infatti, il Decreto legislativo n. 228/2001 assegna il compito di "individuare e riconoscere queste importanti realtà produttive".

In tale contesto, la Camera di Commercio di Ferrara intende intensificare, nel 2007, la propria azione a sostegno della qualità e della certificazione dei prodotti tipici ferraresi. Il progetto, avviato nel corso del 2003 d'intesa con la Provincia di Ferrara con un impegno complessivo pari a 500.000 euro, è articolato in maniera da individuare la tutela più appropriata alle caratteristiche dei vari prodotti.

### LA COMUNICAZIONE: STRUMENTO DI VALORIZZAZIONE DELLA FRUTTA E DEL TERRITORIO

Dimostrare l'importanza della comunicazione per la valorizzazione della frutta, in particolare della pera ABATE, grazie al contributo di esperti della comunicazione e rappresentanti dei settori economici – anche non agroalimentari – che se ne sono avvalsi.

A tal fine, sarà organizzato un convegno/tavola rotonda condotto/a da un moderatore, che rivolgerà domande a noti testimonial di livello (Giovanni Rana, Melinda, Campari, Fiat, Prosciutto di Parma, Franciacorta, Granarolo, Settore Moda, ecc.). Sarà, inoltre, realizzato un filmato (4-5 minuti) sulla pera ABATE (una scheda tecnico-economica-mercantile-nutrizionale che illustri l'unicità del prodotto).

Con l'occasione saranno attivate, in raccordo con le altre istituzioni locali ed eventuali sponsor privati, adeguate iniziative di comunicazione, di carattere pubblicitario, tra cui cartellonistica da collocare sull'Autostrada A13 – Bologna/Padova, in prossimità dei caselli di Ferrara nord e sud.

Un sistema "certificato" offre, infatti, importanti vantaggi. In particolare:

- migliora l'organizzazione aziendale, che viene pianificata in modo unitario;
- aumenta la capacità di penetrazione del mercato, soprattutto se il sistema di qualità è accompagnato da una buona strategia di marketing;
- attiva un processo di miglioramento continuo.

Nel nostro Paese l'evoluzione dei sistemi di certificazione ha investito solo di recente il settore agro-alimentare. Del resto, i prodotti tradizionali tipici rappresentano una categoria introdotta da un decreto legislativo relativamente recente, il D. lgs. n. 173/1998. Esso prevede che il tratto distintivo della tipicità dei prodotti tradizionali sia rappresentato, in particolare, dall'utilizzo di metodiche di produzione consolidate nel tempo (da almeno 25 anni), e dal legame comunque esistente con il territorio di riferimento.

Se in questa tipologia di prodotti il ruolo del processo produttivo è formalmente determinante, è indubbio che il territorio vi giochi una parte importante, giacché esso suggerisce efficaci associazioni (il paesaggio, il clima, la cultura), e si presenta come il vero custode delle lavorazioni tradizionali ed artigianali.

Nell'ambito di questi processi di gestione della qualità, dunque, un apporto molto significativo può venire dalle Camere di Commercio.

Solo indirizzando le strategie in queste molteplici direzioni si può pensare di fare leva sul potenziale dei prodotti ferraresi all'estero; puntare quindi sul nostro patrimonio agroalimentare, a partire dai suoi punti di eccellenza, che potrebbero essere utilizzati anche come vettori per "traghetare" all'estero altre produzioni di minore risonanza. La valorizzazione dei prodotti tipici locali deve in sostanza prendere le mosse dalla centralità del ruolo del territorio come fattore di sviluppo locale, con un approccio di "governo dal basso": si tratta di saper cogliere tali opportunità.

### ***3. Internazionalizzazione e nuovi mercati***

Fare impresa oggi significa confrontarsi sempre più spesso con le conseguenze della crescente interconnessione dei sistemi economici: l'aumento delle opportunità di business da un lato e la crescita della concorrenza e della selezione dall'altro. Consapevole di tali dinamiche, per il 2007 la Camera di Commercio si è data tra i propri obiettivi quello di essere sempre più ponte tra locale e globale, con la volontà di dare risposta concreta al fabbisogno delle imprese di percorsi e servizi a sostegno dell'internazionalizzazione.

Lo scenario che si prospetta per il futuro prossimo vede il consolidarsi di Paesi come India e Cina sull'arena internazionale e una difficile situazione economica europea che pone seri problemi di competitività. Tenendo conto anche di queste condizioni - congiunturali e strutturali - la Camera di Commercio di Ferrara metterà a punto le proprie azioni a supporto della proiezione internazionale di imprese e territorio, ricercando sempre la massima collaborazione con le associazioni e tutte le istituzioni che operano per la promozione del sistema Ferrara.

Anche per il 2007 il Mediterraneo, l'Asia, gli Stati Uniti e i Paesi dell'Europa si confermano macro-regioni di interesse prioritario per la competitività delle nostre imprese. In queste aree si individuerà un numero ristretto di Paesi verso cui indirizzare gli operatori economici, con attività di accompagnamento e di assistenza.

Le tipologie nelle quali si concretizzerà l'intervento camerale di sostegno al processo di internazionalizzazione saranno le manifestazioni fieristiche internazionali (in Italia e all'estero) alle quali la Camera di Commercio interverrà, direttamente o indirettamente, al fine di fornire alle aziende della provincia di Ferrara presenti in fiera ed agli operatori/visitatori un supporto informativo ed un punto di incontro. Crescerà, inoltre, l'importanza degli altri strumenti promozionali quali missioni, azioni di comunicazione e studi di mercato destinati a mettere in forte risalto, attraverso una serie articolata di iniziative, un complesso di settori in una chiave di sistema.

L'evento espositivo rappresenterà, quindi, un momento importante ma non esclusivo di una strategia promozionale sempre più articolata. Parallelamente a questo programma, finalizzato essenzialmente a facilitare momenti di business, non saranno trascurate, infatti, le iniziative promozionali e di assistenza alle imprese finalizzate allo scambio di esperienze e di collaborazioni produttive, all'acquisizione di nuovi mercati, all'ingresso in circuiti esteri della distribuzione. Sarà avviata, inoltre, l'attività dello sportello Sprint volto a fornire servizi di informazione e assistenza alle piccole e medie imprese nelle attività con l'estero, con particolare attenzione alle opportunità di finanziamento offerte dall'Unione europea e al trasferimento tecnologico a livello internazionale.

Una funzione strategica che si intende potenziare è quella dell'informazione qualificata e specialistica alle imprese. La diffusione delle tecnologie informatiche e l'utilizzo di Internet agevolano la soddisfazione di queste esigenze purché le informazioni veicolate rispondano a criteri di accuratezza, specializzazione, affidabilità, accessibilità. Inoltre, sempre per rispondere a specifiche esigenze di informazione e formazione, si organizzeranno cicli di seminari e workshop, ad alto contenuto specialistico, destinati alla comunità economica, finanziaria e istituzionale provinciale che opera in ambito globale.

Particolare attenzione sarà rivolta alla rete degli uffici all'estero di cui il sistema (camerale, associativo, ecc.) dispone, con l'obiettivo di renderli sempre più sensori delle opportunità di business presenti nelle aree presidiate, strumenti a supporto del potenziamento delle funzioni internazionali delle imprese, terminali all'estero del composito sistema istituzionale ed economico locale (sistema associativo e consortile, soggetti pubblici e privati), nonché avamposti per la promozione del sistema territoriale provinciale.

La Camera di Commercio modulerà la propria azione in relazione al diverso grado di apertura all'estero delle imprese e tenendo conto, in particolare, dei seguenti criteri di azione:

- realizzare le proprie attività secondo logiche non competitive con l'offerta di servizi prodotti autonomamente dal mercato;
- rafforzare e valorizzare i rapporti di collaborazione con le associazioni di categoria. L'Ente camerale ha, infatti, accresciuto numero e tipologia settoriale delle imprese utenti anche attraverso la capacità di rappresentanza e di interconnessione che le associazioni intrattengono con le imprese. Nel 2007 saranno ulteriormente valorizzati i momenti di consultazione e di confronto con il sistema associativo per identificare le domande e i fabbisogni di servizi all'internazionalizzazione provenienti dalle aziende, progettare iniziative promozionali, selezionare i mercati verso cui orientare le azioni internazionali, rendere più incisiva e capillare la comunicazione alle imprese, sia quella di servizio sia quella di promozione delle iniziative organizzate;
- proporsi come solido punto di riferimento per i processi di internazionalizzazione delle imprese locali, attraverso una qualificazione delle competenze, e potenziando la propria capacità di indicare le rotte e i mercati a più alto potenziale di assorbimento.

A tali indicazioni di metodo, scaturite anche nel corso di specifici incontri con le associazioni imprenditoriali, è possibile far seguire le linee di intervento per il programma di promozione all'estero 2007, che possono essere riassunte come segue:

- Paesi obiettivo (Germania, Russia): rispetto a tali Paesi si sperimenterà l'integrazione dei servizi all'internazionalizzazione, disegnando cioè pacchetti articolati di servizi – promozionali, di orientamento, di assistenza - da offrire ad aziende che intendono operare su tali mercati. L'offerta di pacchetti integrati consentirà di svolgere più agevolmente la funzione di accompagnamento delle imprese all'estero costituendo, inoltre, uno strumento valido per fidelizzare l'utenza che ha interesse ad un determinato mercato.

- Aree di interesse (Mediterraneo, America latina, Asia, Europa, Stati Uniti): l'attività di promozione sarà differenziata a seconda dei diversi Paesi e del loro sviluppo. Nei mercati più avanzati le iniziative promozionali mireranno allo scambio di esperienze e di collaborazioni produttive per portare le nostre aziende ad allargare il loro network di rapporti e conoscenze. Nei Paesi a sviluppo emergente si punterà invece all'acquisizione di nuovi mercati, sia attraverso l'esportazione di beni e servizi, sia attraverso l'intermediazione commerciale, con azioni di accompagnamento verso i circuiti esteri della distribuzione.
- Progetti di "rete": si lavorerà in partnership con il sistema camerale (Unioncamere nazionale e regionale, Promos, Mondimpresa, ecc), sfruttando ogni possibile sinergia. Ampliare e rafforzare la rete delle collaborazioni sarà pertanto un obiettivo da perseguire, anche per raggiungere una maggiore prossimità alle imprese, realizzare servizi di più intensa efficacia, allargare il bacino d'utenza, incrementare il grado di utilizzo da parte dell'Ente di risorse regionali, nazionali e comunitarie.

Ultima, ma analogamente importante, sarà la linea legata all'accoglienza di delegazioni estere (diplomatiche, governative,...). Tali eventi, oltre che momenti di analisi, confronto e proposte su temi di importanza strategica per la competitività del nostro sistema territoriale, concorrono a rafforzare la rete dei rapporti istituzionali e a creare condizioni ambientali favorevoli alle relazioni commerciali e produttive. Infine, rappresentano un'occasione d'incontro per gli operatori economici e di diffusione di conoscenze su opportunità di *business* presenti in selezionati mercati esteri.

#### 4. Credito e finanza

Lo scenario di riferimento del sistema del credito per il 2007 è caratterizzato da alcune dinamiche fondamentali, che si innestano su una situazione di difficoltà oggettiva per le imprese. In primo luogo, l'entrata in vigore dell'**Accordo di Basilea2**.

Recenti indagini<sup>1</sup> hanno evidenziato che le aziende stanno prendendo coscienza del cambiamento in atto, modificando l'approccio al credito e prestando più attenzione alla capacità di creare reddito. Persistono, però, anomalie tipicamente italiane, come una struttura finanziaria poco equilibrata per l'eccessivo *leverage* (elevato peso del debito rispetto al capitale proprio) e anche per una quota troppo consistente di debito a breve scadenza. A questo si aggiunge un'offerta di credito bancario che, soprattutto per le micro e piccole imprese, è per circa due terzi basata su garanzie reali e spesso personali dell'imprenditore. Altro segnale che sicuramente non testimonia la maturità del sistema è la condizione del multiaffidamento, ancora molto diffusa tra le PMI, che porta a confondere l'affidabilità reddituale dell'impresa con il patrimonio privato dell'imprenditore e non stimola un'attenta valutazione del merito di credito dell'impresa debitrice.

Le regole di Basilea 2 porteranno certamente a correggere queste pratiche distorsive, almeno per la necessità impellente da parte delle imprese di migliorare il proprio *rating* creditizio e ottenere un miglior *pricing*. A tal fine rimane fondamentale muoversi verso l'obiettivo di un'adeguata **capitalizzazione** quale unico concreto strumento di supporto a difesa dei rischi economici.

D'altra parte, le banche saranno chiamate a essere più selettive, ma anche più equilibrate nel richiedere garanzie e più obiettive nel definire il profilo rischio/rendimento e quindi il *pricing* del credito.

Ancora più a monte, bisognerebbe interrogarsi sulla necessità di adattare modelli finanziari, pensati per altri contesti, alla tipica struttura imprenditoriale italiana.

L'analisi dovrebbe interessare ambiti ed elementi diversi, ognuno dei quali può però giocare un ruolo determinante per lo sviluppo, tra cui:

- per le imprese nella fase di *start up*, interventi strutturati di *seed capital*, cioè il sostegno finanziario fornito con strumenti di partecipazione al capitale sociale (*equity*) e con modalità di intervento non invasive per l'impresa;
- per le imprese con potenzialità di crescita, un nuovo modo di concepire il capitale di rischio "in piccolo", che riesca ad attrarre interventi degli investitori istituzionali e del sistema del *venture capital* (che tipicamente non è disponibile ad operazioni con imprese della taglia sulla quale interviene il *seed capital*, per ragioni legate all'elevata rischiosità dell'investimento);
- la nuova via del microcredito che, in determinati contesti o settori, potrebbe rappresentare lo strumento idoneo per innestare processi virtuosi di sviluppo;
- la valorizzazione del *project financing*, che soprattutto per quel che riguarda interventi infrastrutturali e di più ampio respiro, può costituire la leva per l'avvio di politiche di crescita economica.

---

<sup>1</sup> Cfr "Basilea2: l'affidabilità delle imprese minori" - Unioncamere Roma - giugno 2005

Strettamente correlato ad un sistema ancora oggi troppo fondato su "debito e garanzie" si colloca la problematica del mercato delle garanzie, ed in particolare l'evoluzione dei Consorzi e delle Cooperative di Garanzia fidi. Lo scenario che si va delineando nell'attuale congiuntura di mercato e alla luce delle radicali innovazioni apportate nel mondo del credito, sia da Basilea 2 sia dalla legge quadro 326/2003, rappresenta per il sistema dei Confidi un rischio e un'opportunità: un rischio, in quanto la struttura e le caratteristiche attuali della maggioranza dei Confidi non sono in linea con quanto richiesto dalle nuove norme; un'opportunità, perché ora più che mai il ruolo che i Confidi possono svolgere rappresenta uno strumento fondamentale per favorire l'accesso al credito da parte delle PMI.

Alla luce di quanto sinora esposto, l'azione della Camera per il 2007 proseguirà lungo tre linee di intervento da realizzarsi anche in collaborazione con le eccellenze presenti su questi temi nel territorio.

*Azione di supporto e stimolo alla "nuova cultura di finanza d'impresa", pensata e adeguata alle esigenze delle PMI*

- Verrà promossa un'incisiva e capillare azione di divulgazione, confronto ed informazione, a diversi livelli di presentazione e approfondimento, su alcuni temi fondamentali per la crescita finanziaria delle PMI. Le tematiche affrontate riguarderanno, ad esempio, l'impatto di Basilea 2, il *project financing*, il capitale di rischio, il *private equity*, il *seed capital* e il *venture capital*, gli altri strumenti di finanza "innovativa", la valorizzazione del capitale immateriale dell'azienda.

### CONTRIBUTI IN CONTO INTERESSI

Nell'ambito della propria attività volta ad agevolare le imprese di dimensioni minori nella ricerca e nell'ottenimento delle risorse finanziarie necessarie per lo sviluppo aziendale, la Camera di Commercio da anni promuove l'iniziativa in conto abbattimento tassi, finalizzata a ridurre il costo degli interessi su finanziamenti erogati dalle banche (o su operazioni di leasing) e garantiti dai Consorzi e Cooperative Fidi convenzionati.

L'intervento "in conto abbattimento tassi" va ad incidere direttamente sui due fattori ancora oggi cruciali per l'accesso al credito: da un lato, il fattore prezzo, dal momento che il contributo camerale determina sconti immediati del tasso di interesse, dall'altro sulla variabile "garanzia", laddove l'organismo fidi supplisce con la prestazione di una garanzia collettiva alla mancanza di garanzie proprie ed individuali dell'imprenditore.

*Sostegno ai processi di capitalizzazione delle imprese e alla ricerca di fonti di finanziamento agevolate più appropriate in relazione alle fasi di vita dell'impresa*

- Sarà avviato un esame approfondito su quale possa essere l'azione promozionale della Camera di Commercio nell'attuazione di percorsi specifici di crescita finanziaria per le PMI (*seed capital*, microcredito, ecc.).
- Continueranno i tradizionali interventi diretti di agevolazione all'accesso al credito (abbattimento tassi investimento, ecc. ) ma alla luce delle attuali condizioni di mercato verrà proposta, anche in collaborazione con i consorzi di garanzia fidi, una valutazione approfondita per verificare l'effettivo vantaggio prodotto e apportare eventuali miglioramenti.

*Supporto al mercato delle garanzie*

- In questo ambito, posto che andrà sicuramente salvaguardata la ultra decennale collaborazione dell'Ente camerale ferrarese con i Consorzi di Garanzia collettiva fidi provinciali, fondamentale sarà valutare le diverse strategie di trasformazione che gli organismi attueranno.

## 5. Infrastrutturazione del territorio

Vivibilità si traduce anche in accessibilità, intesa come possibilità di interconnettere in maniera sempre più razionale e funzionale le diverse zone della provincia. Peraltro, non si può non accennare a quanto stretto sia il legame tra lo sviluppo del sistema infrastrutturale locale con la valorizzazione del sistema economico-produttivo di Ferrara e del suo territorio. Per questi motivi le infrastrutture risultano essere un imprescindibile ambito di intervento per l'Ente camerale, che nel 2007 intensificherà la propria azione in tale settore di attività.

L'attrattività del sistema "Ferrara" per gli investitori italiani e stranieri e per il sistema imprenditoriale non può prescindere da una costante e adeguata opera di valorizzazione del territorio. Ciò comporta *"...la necessità di azioni volte a promuovere gli elementi di positività e ad attenuare gli elementi di criticità presenti, attraverso il sostegno ad azioni integrate miste pubblico-private di riqualificazione e di marketing territoriale..."* (Convegno "Rete di trasporto e competitività territoriale" – Ferrara 31 maggio 2006), ed il supporto a realtà di eccellenza come il sistema fieristico, elemento fondamentale per la competitività dell'impresa ferrarese e potenziale nucleo di integrazione e rafforzamento dei diversi sistemi economici del territorio (turismo, sistema delle culture, trasporti, ricettività ecc.).

Inoltre, un equilibrato processo di sviluppo del sistema locale non può prescindere dal tema della sostenibilità, particolarmente sentito ed urgente nel contesto territoriale che caratterizza la provincia di Ferrara. In particolare gli interventi si articoleranno su due linee principali:

- sviluppo della capacità del sistema imprenditoriale di adottare processi improntati alle best practice ambientali e al rispetto della qualità dell'ambiente;
- azioni di sistema volte a migliorare la sostenibilità complessiva dei sistemi infrastrutturali e dei processi produttivi, a livello sia locale, sia globale.

A ciò si aggiunge la consapevolezza che Istituzioni moderne devono disporre di strumenti di conoscenza che consentano un monitoraggio costante dell'evoluzione del quadro economico, presupposto indispensabile per il governo e l'indirizzo del sistema produttivo. Allo stesso modo, la disseminazione delle conoscenze e delle informazioni acquisite fornisce preziosi elementi per l'aggiornamento continuo del sistema imprenditoriale locale.

A tale scopo sarà realizzato un approfondito report sulla dotazione infrastrutturale della provincia. Tale approfondimento si svilupperà attraverso l'analisi di una serie di indicatori, costruiti a partire da varie fonti, che forniranno un quadro descrittivo della presenza e dell'efficienza delle infrastrutture provinciali in un'ottica di confronto con il contesto regionale e nazionale. Parallelamente si procederà a tracciare ulteriori linee di riflessione sul tema coinvolgendo attori locali e testimoni privilegiati al fine di focalizzare l'attenzione su criticità, carenze, punti di forza e possibili azioni di intervento nel contesto infrastrutturale provinciale/regionale, nonché di valutare la corrispondenza tra la dotazione di infrastrutture (sia economica che sociale) e le effettive esigenze delle imprese e del sistema economico in generale.

## 6. Marketing turistico

Le potenzialità che il turismo porta con sé sono sotto gli occhi di tutti. Questo settore rende più viva la rete commerciale e crea un indotto in termini di occupazione e di investimenti per la domanda di beni e servizi che produce. Perciò sono molte le comunità locali che cercano di riflettere sulla vocazione turistica della propria area ponendosi alla ricerca delle soluzioni e degli strumenti per ottimizzare questa crescita.

Certo, non sarebbe la prima volta che a Ferrara gli operatori pubblici e privati si interrogano in tal senso. Il problema da affrontare o, meglio, il filo rosso da riprendere è allora quello di vedere se e come sia possibile iniziare quella sfida che consegue ad ogni lavoro di analisi, ovvero la fase delle proposte operative per il rilancio della vocazione turistica del territorio. Parlare di prospettive del turismo può far correre il rischio di ripetere cose già dette.

Ecco allora che una compiuta analisi dei prodotti turistici, ovvero le componenti di offerta che si vogliono mettere a disposizione sul mercato, dei target di clientela verso cui mirare l'intervento promo-commerciale, dei bacini geografici di domanda su cui operare, dei canali e gli strumenti di comunicazione da attivare potrebbe già

rappresentare una metodologia di lavoro concreta, un primo insieme di indicazioni agili e immediatamente operative.

L'avvio di un progetto di rilancio e di sviluppo di una destinazione turistica deve fare i conti in prima istanza con gli obiettivi che si intendono perseguire, con l'orizzonte a cui si vuole guardare, con i prodotti che è realistico promuovere.

### LO SCHEMA DEL MARKET PLAN

Il Marketing Plan fornirà l'analisi di una serie di aspetti quali quelli relativi a:

- caratteristiche dell'area ed elementi strutturali di prodotto*
- vocazione turistica della destinazione*
- struttura dell'offerta ricettiva e sua evoluzione quantitativa e qualitativa*
- dinamiche di flusso con mappe statistiche della domanda*
- trend di consumo e segmentazione della clientela*
- punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce (Swot Analysis)*

Il quadro generale del sistema locale analizzerà la localizzazione, l'accessibilità, i flussi, il ruolo delle infrastrutture, valutando i fattori rilevanti di attrazione dell'area e gli elementi che possono determinare possibili evoluzioni del contesto competitivo nel breve e medio termine.

In una seconda parte lo studio imbroccherà la strada delle proposte per il rilancio dell'offerta turistica provinciale esplorando:

- gli obiettivi generali di sviluppo della destinazione alla luce delle problematiche incontrate dagli operatori,*
- il posizionamento di marketing che è possibile ipotizzare partendo dal prodotto esistente,*
- i prodotti da valorizzare,*
- gli obiettivi particolari e specifici da perseguire,*
- gli strumenti di promo-commercializzazione da utilizzare al proposito,*
- le sinergie e il livello organizzativo da mettere in campo.*

Ferrara deve farsi conoscere. Non solo, deve ricercare un posizionamento di mercato, che significa conquistare uno spazio nella mente del consumatore attraverso un recupero di identità e di personalizzazione del prodotto.

In generale ridefinire e riacquistare un'identità in campo commerciale significa individuare le linee di evoluzione del mercato e porsi creativamente nella nicchia che può creare maggiore corrispondenza tra nuova tipologia di offerta e richieste del consumatore. Per questo obiettivo è necessaria una familiarità con le innovazioni e con la condivisione/coordinamento di progetti.

Ci sono due tipi di traguardi in questo lavoro, uno che guarda al proprio interno e uno che guarda all'esterno. Il primo riguarda i processi di riqualificazione dell'offerta e di competitività che possono essere interpretati dagli operatori privati. Il secondo riguarda l'azione del soggetto pubblico. Lo spazio che si può percorrere, il lavoro comune che si può avviare si colloca a questi livelli:

- quello della collaborazione/coordinamento tra pubblico e privato (puntare all'attivazione di rapporti di collaborazione sinergica con la Provincia e le altre istituzioni del territorio darebbe maggiore efficacia, organicità e incisività alle singole azioni, anche in considerazione dell'attuale ruolo dell'APT regionale, che non potrebbe ignorare le istanze che esprimono, seppur localmente, una forte convergenza *infraistituzionale*);
- quello della sinergia tra promozione e commercializzazione.

Ci sono aspettative di un ruolo forte ed efficace della promozione turistica pubblica e se questa non dispiega le sue potenzialità anche gli operatori privati tendono a collocare la loro azione su livelli di difesa dell'esistente piuttosto che sull'intrapresa verso orizzonti di crescita. Se a questa situazione di stallo si aggiunge il fatto che in quest'ultimo decennio il mercato è diventato sicuramente più difficile il quadro che ne deriva non è certo roseo. Comunque le performance in campo turistico sono in realtà a macchia di leopardo, le prestazioni dei vari attori (singole imprese o intere destinazioni turistiche) mostrano significative differenze: risultano vincenti sempre di più quei *"...player che sono attenti all'evoluzione del mercato piuttosto che a rendite di posizione..."* (Convegno "Comunicare le Città d'Arte", Ferrara 29 settembre 2006).

Questo cosa significa per il sistema turistico della provincia di Ferrara?

Significa che:

- c'è una tradizione di imprenditorialità, di voglia di fare impresa, che non può non dare frutti anche in campo turistico;
- esiste una pressione della domanda che va opportunamente sfruttata, evitando di lasciarla cadere, evitando che si rivolga altrove, e questo è possibile permettendo investimenti in nuova ricettività alberghiera (marchio di qualità,...) di standard nazionale e internazionale e in strumenti di promozione-commercializzazione;
- la pluralità di prodotti turistici dell'area può essere portata a sistema, abbandonando però l'idea romantica che il salto di qualità dell'industria turistica ferrarese sia garantito esclusivamente dallo sfruttamento del mercato leisure (mare e fiumi, sport e gastronomia, turismo culturale). Se c'è una questione da mettere in chiaro è che Ferrara, la Ferrara del turismo culturale, non ha bisogno, *paradossalmente*, di cercare nuova domanda perché questa domanda c'è già. Semmai ha bisogno di stimolare componenti integrate al turismo culturale, come il congressuale e il turismo balneare (marittimo e *"...nautico-fluviale..."* Convegno "L'economia delle acque interne", Ferrara 8 marzo 2006).

## ***7. Sostegno alla neo imprenditorialità***

Negli ultimi anni la Camera di Commercio di Ferrara ha intensificato il suo impegno sui temi della formazione e del lavoro, adeguando le proprie modalità d'intervento sia rispetto ai recenti provvedimenti normativi in materia, sia in considerazione dei mutamenti avvenuti nel mercato delle professioni. Tali fenomeni non solo hanno ampiamente diversificato le condizioni di impiego, i meccanismi di incontro fra domanda e offerta di lavoro e gli stessi profili socio-culturali delle forze di lavoro, ma hanno anche innovato gli assetti istituzionali preposti al governo del sistema.

In questo contesto la funzione delle Camere di Commercio si sta ampliando, in ragione della loro collocazione fra Stato e "privato" e delle novità introdotte dalle leggi di riforma del mercato del lavoro e del sistema scolastico, che assegnano agli enti camerali specifiche competenze.

La formazione va considerata uno degli elementi strategicamente più importanti sia per l'impresa, che può trovare in essa un valido e insostituibile strumento per accrescere la propria competitività sui mercati, sia per la persona, che può acquisire le necessarie competenze per rafforzare la propria posizione nell'ambito professionale. La direzione intrapresa dalla Camera di Commercio di Ferrara sarà dunque sempre più orientata a favorire un'interazione continua di valori ed esperienze tra mondo della scuola e mondo del lavoro.

L'attenzione che viene rivolta alla qualità della formazione e allo sviluppo delle risorse umane è sicuramente una delle più efficaci strategie per rafforzare la competitività di un sistema economico e valorizzare la sua posizione a livello internazionale. Il quadro oggi è però tutt'altro che semplice: da un lato il mondo del lavoro appare spesso di difficile accesso - soprattutto alle nuove generazioni - che faticano a trovare la propria strada; dall'altro le imprese stesse non riescono a trovare le professionalità di cui hanno bisogno. Questa situazione è sintomatica di un problema di incomunicabilità e scarsa conoscenza, che ancora mantiene separati due mondi - la scuola e la formazione universitaria da un lato e il mondo del lavoro dall'altro - che dovrebbero invece intrecciarsi e arricchirsi a vicenda.

Com'è noto, il legislatore ha recentemente offerto alle Camere di Commercio la possibilità di fare molto in questo senso e la Camera di Ferrara, con il contributo in particolare dello sportello Genesi, ha raccolto la sfida già da qualche anno, proponendosi non solo come "bussola" di orientamento tra mondi così diversi e distanti, ma anche come vero e proprio "ponte" in grado di collegarli.

Alla luce di tale scenario, l'Ente camerale tenderà a consolidare il suo ruolo di animatore nel processo di sostegno all'imprenditorialità e di sviluppo del sistema "formazione-lavoro" provinciale:

- rafforzando il proprio impegno per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- sviluppando la rete di rapporti e le iniziative progettuali per il sostegno all'imprenditorialità, con particolare attenzione a temi e progetti ritenuti strategici e in continua evoluzione, quali ad esempio l'imprenditoria femminile.

### **8.A Sistemi informativi ed e-government**

La debolezza del "sistema Europa", che fatica a ripartire, e l'inquietudine diffusa di fronte ai nuovi equilibri economici che si vanno delineando fanno emergere sempre più tra le imprese il bisogno di valori certi e punti di riferimento saldi.

Rispondere a tale esigenza, per la Camera di Commercio, significa in primo luogo essere ciò che le imprese si attendono: un'istituzione solida e affidabile che svolge con efficacia le funzioni di garanzia – oltre che di promozione – dell'interesse generale delle imprese, a partire dal diritto alla certezza delle regole, dei soggetti (competitori e partner) e dei valori in campo (solvibilità, solidità finanziaria).

Ciò, se da un lato richiede la proposta di soluzioni innovative, dall'altro sottende la necessità di presidiare con sempre maggiore attenzione proprio quelle funzioni – di carattere anagrafico e regolativo - per le quali l'Ente è riconosciuto come istituzione di riferimento, non solo nell'ordinamento, ma anche nella percezione delle imprese.

Mantenere un saldo presidio su tali attività potrebbe significare, tra l'altro, rafforzare l'immagine della Camera e veicolare meglio anche le iniziative che presentano un maggior grado di novità. La telematizzazione delle attività anagrafiche è un buon esempio di questa capacità di fare sintesi tra nuovo e tradizione e, proprio per questo, è anche un potenziale *driver* delle politiche a sostegno dell'innovazione.

La strategia camerale in quest'area di policy si connoterà dunque come un mix di azioni finalizzate, da un lato, al consolidamento e al miglioramento di quanto è già stato fatto, dall'altro, allo sviluppo e alla diffusione di alcune innovazioni.

Per quanto riguarda il primo obiettivo, l'attenzione sarà focalizzata in particolare sul miglioramento della qualità del servizio, sia in termini di prestazione (il modo in cui il servizio viene fornito), sia in termini di contenuti (i dati che l'amministrazione è tenuta a certificare). In particolare proseguiranno nel 2007 le attività di monitoraggio interno della qualità e i percorsi di formazione e aggiornamento continuo del personale. Ulteriori miglioramenti di performance potranno essere ottenuti grazie all'attività di semplificazione e snellimento delle procedure, anche con il supporto di programmi informatici.

D'altra parte, il tema della qualità e dell'affidabilità dell'informazione sta acquisendo via via maggiore importanza. A due anni di distanza, l'intuizione del Programma Pluriennale trova dunque una conferma che esorta a proseguire, con convinzione e maggiore incisività, il cammino intrapreso in questa direzione con il progetto "Qualità dati del registro imprese".

L'iniziativa ha compiuto, nel 2006, alcuni significativi passi in avanti. Il processo è stato tuttavia appena avviato ed è logico prevedere che le attività si estendano a tutto il 2007. Il lavoro da compiere è consistente. Non si tratta solo di aggiornare gli indirizzi di impresa che non risultassero più attuali, in base a verifiche incrociate con altri data base camerali e con gli archivi di altre Pubbliche amministrazioni (significativa, in tal senso, sarà la collaborazione del Ministero delle Finanze).

Recenti provvedimenti (il DPR n. 247/2004 e la circolare n. 3585/2005 del Ministero per lo Sviluppo Economico limitatamente alle società di persone e imprese individuali) hanno infatti introdotto la possibilità di eliminare dal Registro delle

imprese le posizioni da considerarsi non più operative secondo i parametri stabiliti dalla normativa. Nel 2007 prenderà anche avvio l'attività di cancellazione delle società di capitali, come previsto dall'art. 2490 del codice civile (riforma del diritto societario).

La verifica riguarderà alcune migliaia di posizioni iscritte, le quali, dopo un procedimento che coinvolgerà anche il giudice del registro, potranno finalmente essere cancellate, eliminando così un costo per la Camera e soprattutto una fonte di informazioni fuorvianti per i terzi. Tale attività, di rilievo trasversale, assicurerà una maggiore "pulizia" dell'archivio del Registro imprese, una gestione più razionale del contenzioso in materia di diritto annuale, nonché una maggiore attendibilità e completezza delle elaborazioni statistiche camerale.

Tra le azioni da sviluppare in continuità con il 2007, rivestono una particolare importanza le iniziative finalizzate a estendere la telematizzazione a nuovi ambiti dell'attività amministrativa, che riguarderà sia il Registro delle imprese sia i diversi albi e ruoli camerale. In particolare, a seguito dell'entrata in vigore della nuova legge fallimentare (che elimina l'Albo dei falliti precedentemente tenuto dai Tribunali), il Registro delle imprese sarà l'unica fonte di pubblicità legale in merito alla sussistenza di procedure fallimentari. Al riguardo, si prevede l'attivazione di un collegamento telematico con il Tribunale di Ferrara per la trasmissione dei relativi provvedimenti (sentenze di fallimento, decreti di chiusura ecc.). Nei prossimi mesi dovrebbe ulteriormente svilupparsi la telematizzazione dell'albo delle imprese artigiane sulla base di un progetto regionale coordinato dalla Camera di Commercio di Ferrara in collaborazione con le organizzazioni di categoria. Allo stesso modo si procederà gradualmente con le altre anagrafi camerale. Per quanto riguarda invece il Registro delle imprese, la telematizzazione – ormai a regime per le società – sarà estesa anche alle imprese individuali, come previsto dalla legge n. 340/2000. In tale direzione, l'Ente ferrarese sta già lavorando in stretta sinergia con le altre Camere italiane e con Unioncamere.

### **LE STRATEGIE PER IL DECENTRAMENTO sede periferica di Cento**

La presenza sul territorio costituisce da sempre un punto di forza per la Camera di Commercio di Ferrara, non solo perché consente una più diretta accessibilità ai servizi, ma anche per il suo valore simbolico, in quanto segno di vicinanza e attenzione alle imprese locali.

Per quest'ambito strategico, nel 2007 sarà progettata una complessiva riorganizzazione delle attività dell'ufficio decentrato di Cento, finalizzata a rafforzare il presidio nell'area occidentale della provincia.

Lo sportello, oltre a rappresentare per gli utenti un comodo punto di accesso ai servizi camerale, potrebbe diventare un luogo dove concentrare, accanto alle tradizionali attività già svolte dall'ufficio, una serie di servizi informativi e promozionali specifici legati ai progetti di promozione economica della Camera di Commercio.

Proposta di accordo con le amministrazioni comunali e associazioni di categoria per l'erogazione delle informazioni estratte dal Registro delle imprese

Per quanto concerne i profili più strettamente organizzativi, sussistono le condizioni per un'eventuale sperimentazione dei sistemi di telelavoro, in particolare in quei settori in cui è più elevato il tasso di informatizzazione delle attività.

Al fine di agevolare il più possibile la fruizione dell'informazione legale ed economica offerta dal Registro delle imprese, si prevede la stipula di accordi con gli Sportelli Unici delle Attività Produttive dei Comuni e con le Associazioni di categoria per l'erogazione dei "prodotti informativi" che non richiedano particolari conoscenze e/o requisiti tecnici.

Sul fronte delle innovazioni, un'importante prospettiva di miglioramento nella gestione delle attività amministrative - e più in generale dei servizi camerali - è legata allo sviluppo e alla diffusione, nei rapporti tra PA e utenti, di nuove forme di comunicazione più rapide e al tempo stesso sicure come la posta certificata (attivazione della casella di posta elettronica certificata della Camera di Ferrara).

Proseguirà, pertanto, l'attività di rilascio della Carta Nazionale dei servizi (integrata con la firma digitale), anche attraverso specifiche attività di comunicazione.

A tale riguardo, l'entrata in vigore del nuovo regolamento del Registro delle imprese - dalla cui bozza sembra non essere più consentito l'utilizzo delle procedure semplificate basata sul sistema della "procura" introdotto nel 2003 da Unioncamere - fa prevedere la necessità, per tutti coloro che dovranno obbligatoriamente depositare domanda di iscrizione al RI (tutti gli amministratori di società), di un considerevole incremento delle CNS rilasciate.

Anche il rilascio delle carte tachigrafiche andrà definitivamente a regime nel 2007 con il completamento delle procedure di rilascio delle carte per le officine autorizzate e le forze di polizia.

La trasmissione di dati e di comunicazioni con valore legale - tra Camera e utenti/partner/altre PA - ha già comportato una notevole rivisitazione degli attuali procedimenti di protocollazione e smistamento della posta in entrata e in uscita, nonché serie problematiche di conservazione e leggibilità, a distanza di tempo, dei documenti digitali. Dopo una prima fase di sperimentazione, è stato dato avvio, presso il Registro delle imprese, alle comunicazioni via e-mail con la grande utenza (notai), che ha comportato indubbi vantaggi nella gestione delle attività anagrafiche del registro telematico. Il 2007 vedrà la messa a regime di queste nuove tecnologie e la progressiva estensione ad altre funzioni camerali, insieme a un'attività di informazione e diffusione presso l'utenza.

A ciò si aggiunge la prevista entrata in vigore il prossimo anno del Registro degli adempimenti amministrativi, rispetto al quale le Camere di Commercio saranno chiamate a svolgere un importante ruolo di interfaccia tra le amministrazioni regolatrici (SUAP Comunali e altre PP.AA.) e il Ministero dello Sviluppo Economico. Attraverso tale Registro gli operatori potranno acquisire *on line* tutte le informazioni necessarie per l'avvio di un'attività di impresa sul territorio nazionale, con possibilità di compilare la relativa modulistica elettronicamente. Il nuovo registro rappresenterà un'evoluzione - a cui è data apposita copertura normativa (DPCM 200/2006) - del Portale nazionale delle imprese [www.impresa.gov.it](http://www.impresa.gov.it).

Accanto alla realizzazione dell'attività progettuale sin qui delineata, il 2007 vedrà rinnovarsi l'impegno della Camera a favore di un ampliamento del processo di semplificazione amministrativa. A tale scopo nel 2007 sarà condotta un'attenta e puntuale ricognizione di tutti gli adempimenti amministrativi per le imprese con l'obiettivo di individuare ulteriori possibili margini di semplificazione negli ambiti di competenza della Camera di Commercio.

Per quanto concerne le attività di sviluppo dei servizi Web, essa procederà sia in riferimento ai servizi rivolti all'esterno (portale Internet e portale vocale) sia con riferimento ai servizi interni (Intranet). In particolare, relativamente al portale

Internet, alcune attività di sviluppo saranno legate alla gestione "multi lingue" dello stesso.

Sul tema della sperimentazione del software open source (con il quale la Camera ha sviluppato la propria strategia sia sul web che sulla telefonia) proseguiranno le attività dell'apposito gruppo a livello regionale con la previsione di eventuali ulteriori attività, compatibilmente con le integrazioni e le sinergie di sistema con Infocamere (migrazione della suite di produttività a Openoffice, sperimentazione di Linux). L'esperienza svolta direttamente all'interno dell'organizzazione camerale potrà essere di interesse – in ottica di "programmazione pluriennale" - anche per il sistema delle imprese.

### **8.B L'informazione economica**

L'economia globalizzata, che aumenta le opportunità ma acuisce i rischi; la difficile congiuntura economica, che mette in discussione modelli di crescita e di competitività; il bisogno costante di innovazione, elemento essenziale per le imprese. Questi sono solo alcuni tratti di una realtà in cui non è sempre facile orientarsi: è indispensabile

dotarsi di adeguati strumenti interpretativi, studi attendibili e aggiornati. L'attività di studio della Camera di Ferrara ha una valenza strategica trasversale e si concentra sui principali ambiti di intervento dell'Ente, fornendo la base

#### **OSSERVATORIO CONGIUNTURALE DELL'ECONOMIA**

Fra le indagini condotte periodicamente nell'ambito dell'Osservatorio congiunturale, particolare rilevanza assumerà la relazione trimestrale sull'andamento dell'economia provinciale redatta sulla base dei risultati delle interviste effettuate presso un campione rappresentativo di imprese della provincia, nonché del prezioso e fattivo apporto dei suoi componenti, che accompagneranno il loro intervento con una esauriente relazione sul settore che rappresentano.

Ogni anno, inoltre, saranno individuati, secondo le concrete esigenze che si prospetteranno, specifici filoni di ricerca (nel 2007 il focus riguarderà il turismo)

conoscitiva a fondamento delle attività promozionali. L'informazione economico-statistica è una delle funzioni più radicate tra le attività camerale. La rapida evoluzione delle condizioni economiche (innovazione, globalizzazione, ecc.) ed istituzionali rende questo servizio ancora più strategico per l'Ente camerale: si tratta, infatti, di una delle principali chiavi di volta per favorire un più intenso rapporto con le istituzioni e con le imprese, in quanto impatta direttamente con i rispettivi processi decisionali.

Anche la partecipazione alle politiche di sviluppo ed ai tavoli di concertazione e di programmazione a livello territoriale può essere favorita e/o qualificata dalla capacità di fornire precise ed articolate informazioni sull'economia e sul territorio (basti pensare al tema del marketing territoriale, ai patti territoriali, alle politiche per l'occupazione e la formazione, ecc.). Ciò assume particolare rilevanza alla luce dei processi di decentramento in atto e della necessità di policies mirate per la realtà locale. Proprio per questo, anche per il 2007 la Camera di Commercio di Ferrara sarà impegnata nel produrre e diffondere conoscenza a sempre più rilevante contenuto strategico, affinando le proprie capacità di monitoraggio e lettura dell'evoluzione del sistema socio-economico e del mondo delle imprese. In questo modo la Camera di Commercio intende valorizzare la propria funzione di catalizzatore e semplificatore di flussi informativi, ponendosi come punto di

## Relazione previsionale e programmatica

esercizio 2007

riferimento per le imprese. Pertanto, la tradizionale attività di monitoraggio del sistema economico locale - con la stesura del Rapporto sull'economia provinciale in occasione della Giornata dell'economia - sarà ulteriormente potenziata. La Camera di Commercio di Ferrara intende infatti realizzare, in collaborazione con istituzioni e associazioni di categoria, l'Osservatorio dell'economia, che sia capace di rappresentare trimestralmente in maniera sintetica e tempestiva l'evoluzione congiunturale dell'economia ferrarese.

Una buona attività di studio e ricerca - da sola - non è tuttavia sufficiente: occorre anche saper promuovere e diffondere la conoscenza prodotta. Per questa ragione, la Camera intende valorizzare - soprattutto tramite convegni e seminari tecnici - i numerosi prodotti dell'articolata attività di ricerca. Solo in questo modo si potrà infatti consolidare il ruolo di punto di riferimento per le imprese che l'Ente camerale ha assunto in questi anni.

### **9. Regolazione del mercato**

Le funzioni esercitate dalla Camera di Commercio in materia di regolazione e tutela del mercato risentono profondamente delle diverse e molteplici trasformazioni economiche che interessano il nostro paese.

Se analizziamo l'attività svolta negli ultimi anni dall'Area Regolazione si evince, infatti, che i tradizionali compiti assegnati dal legislatore con la riforma degli anni novanta sono stati via via arricchiti e trasformati per essere sempre più rispondenti alle mutate esigenze. Un simile presupposto acquista oggi una maggiore rilevanza in quanto l'ambiente economico di riferimento, entro il quale la Camera di Ferrara sarà chiamata a impostare la futura attività, si presenta ancor più complesso e problematico.

Stiamo infatti assistendo ad un crescente bisogno di certezza e garanzie - espresso da tutti i protagonisti del mercato - determinato dalla difficile situazione economica, dal diffuso clima di sfiducia e dalla concorrenza spesso non leale di economie emergenti. Nell'ambito di tale scenario la Camera di Ferrara dovrà impostare, per il 2007, la sua attività di regolazione che, con sempre maggiore efficacia, contribuisca alla creazione di "mercati sicuri" in nome della buona fede, e di "mercati efficienti" nel rispetto dei principi della concorrenza e della tutela delle parti.

Non si tratta tuttavia di modificare i servizi preesistenti; si tratta piuttosto di applicare gli stessi principi, che sono alla base di quanto stabilito dal Programma Pluriennale in materia di regolazione, in un'ottica più innovativa ed adeguata.

Innanzitutto bisogna uscire dall'idea che i sistemi di regolazione siano solo quelli legittimati nelle vecchie forme tradizionali: ora i sistemi di regolazione sono efficaci nella misura in cui vengono riconosciuti, accettati e fatti propri dai soggetti per cui vengono predisposti. Questo implica una profonda conoscenza delle nuove logiche del mercato ed una forte sensibilità per comprendere e, ove possibile, anticipare i diversi bisogni espressi.

Per la realizzazione dei principi e degli obiettivi su esposti, la Camera di Ferrara, in una logica di continuità con l'attività iniziata nell'anno precedente, intende implementare ed ampliare la rete di alleanze strategiche sia con il sistema camerale che con Istituzioni per un coordinamento delle rispettive attività, nella consapevolezza che solo garantendo certezza di regole e univocità di interventi si potrà rendere sempre più incisiva e capillare la nostra azione regolativa.

In linea con i suddetti principi andranno estese le alleanze con le altre Camere dell'Emilia-Romagna, per l'eventuale redazione di un Procedimento/Regolamento comune, sia per il controllo delle clausole vessatorie che per la redazione di contratti tipo.

Accanto a questo primo nucleo di attività che implica un comportamento più "aperto" e innovativo, per un costante raccordo tra la funzione di regolazione e le crescenti dinamiche del mercato, si inseriscono i servizi storicamente assegnati che, seguendo la stessa logica, saranno ampliati e valorizzati per essere sempre più rispondenti alle caratteristiche dei mercati moderni (fra questi ultimi, in particolare,

quelli della conciliazione e dell'arbitrato per la soluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori).

Un'attenzione particolare verrà data alla Funzione di Controllo e Ispezione le cui finalità, come noto, sono la garanzia di sicurezza, affidamento e informazione del consumatore e, più in generale, il rispetto delle regole e dei principi di lealtà nelle transazioni commerciali. Obiettivi che acquistano una particolare importanza alla luce delle problematiche che accompagnano l'accresciuta importazione e distribuzione di beni contraffatti o non conformi alle norme nazionali ed internazionali poste a tutela del mercato.

Dovranno essere migliorati e approfonditi ulteriormente i controlli, anche attraverso il coordinamento con altri Organi di accertamento (Polizia Municipale, Dogane, Guardia di Finanza) volti a scoraggiare importazioni e commercializzazione di prodotti non sicuri e non conformi alle norme. Inoltre, tenuto conto della maggiore responsabilità in cui incorrono oggi i "distributori" colpevoli di aver immesso nel mercato prodotti non sicuri e/o contraffatti, si rende opportuna una attività informativa capillare mirata soprattutto a sensibilizzare gli operatori su normativa e precauzioni da adottare.

### Promozione di alleanze strategiche con amministrazioni impegnate nella regolazione del mercato

Il rilancio dei compiti regolativi della Camera di Ferrara passa necessariamente attraverso un riconoscimento della loro importanza strategica e politica.

Obiettivo prioritario è pertanto quello di assicurare maggior coordinamento delle attività regolative delle Camere e, parallelamente, di rafforzare i rapporti di collaborazione con le amministrazioni centrali (Ministero, Antitrust, altre Autorità indipendenti) e locali (enti territoriali, Ufficio Dogane, Guardia di Finanza).

Tutto ciò potrà avvenire tramite l'eventuale stipula di convenzioni con il sistema camerale. Tali contatti dovranno essere finalizzati, per quel che riguarda le Camere, all'adozione di procedure regolative condivise, essenziale alla loro affermazione a livello nazionale.

Relativamente alle altre amministrazioni, tali alleanze saranno utili a chiarire i rispettivi ruoli, in un'ottica di complementarità e a migliorare la normativa di riferimento, spesso obsoleta (ad es. in materia di raccolta usi, di tariffe del servizio metrico etc.). Questa attività andrà infine accompagnata da un coinvolgimento diretto delle associazioni di categoria.

Questo insieme di attività - inserite nella macro area "regolazione del

mercato" - connotano la Camera di Commercio quale Ente regolatore in grado di assicurare una serie di servizi che hanno, come unico filo conduttore, quello di garantire la trasparenza e la correttezza delle intese, un equilibrio delle regole contrattuali, e la possibilità di repressione di abusi. Gli standard qualitativi raggiunti impongono di perseguire - nel corso del 2007 - determinati obiettivi e modalità di azione che saranno comuni ai tre filoni sopra citati:

- implementare le tradizionali attività di regolazione e ricercare nuove aree di intervento al fine di mantenere servizi di qualità;
- proseguire la campagna di comunicazione affinché il ruolo della Camera sia maggiormente visibile e riconoscibile;
- valorizzare l'insieme delle funzioni svolte rafforzando il coordinamento e l'interdipendenza tra i vari uffici camerale al fine di porre in essere azioni sinergiche, mirate a soddisfare l'interesse superiore di imprese e consumatori.

## **10. Comunicazione strategica**

Tra le attività di supporto trasversale la funzione della comunicazione assume una valenza strategica. Per l'Ente camerale, che è istituzione delle imprese al servizio delle imprese è, infatti, prioritario trasferire all'esterno un'immagine, chiara e coerente, che sintetizzi sia la dimensione istituzionale che quella di servizio alle imprese e al territorio.

In una strategia generale di comunicazione si tratta, in primis, di rafforzare il marchio identificativo dell'Ente, che dovrà essere riconoscibile con immediatezza.

Nel 2007 saranno messe a punto azioni di comunicazione volte a diffondere e rinsaldare la percezione della Camera di Commercio di Ferrara come:

- soggetto utile agli imprenditori, ai lavoratori, ai consumatori;
- punto di riferimento per la *business community*;
- propulsore della promozione del territorio.

Sarà utile, per questo, aumentare il grado di empatia con gli attori del mercato entrando nella loro quotidianità, accrescendo la prossimità con essi, dando visibilità alla variegata attività della Camera di Commercio. È necessario innanzitutto che le imprese conoscano l'offerta di servizi: da quelli legati alle tradizionali funzioni anagrafiche a quelli volti a favorire lo sviluppo d'impresa o a garantire la trasparenza e il corretto funzionamento del mercato. La "cittadinanza di riferimento" deve essere informata sui risultati dell'attività camerale e tempestivamente aggiornata sulle diverse iniziative.

Per agevolare la comunicazione alle imprese sarà implementato, in collaborazione con i "Servizi innovativi" dell'Ente, il sito Internet camerale, sempre più funzionale ad esigenze di informazione e di assistenza a distanza agli utenti.

Da questo impegno fondamentale di "consolidamento" del brand, si passerà ad una seconda fase, quella della identità riconoscibilità. La proposizione dell'idea di "Camera dell'economia", recupera la piena trasversalità della funzione istituzionale, l'identificazione autonoma. Tutto ciò, comunque, procederà di pari passo ad un rafforzamento delle iniziative di *policy* esterne, in grado di definire un ruolo sul territorio che non si limiti a "qualcosa in più del Registro Imprese".

La terza fase dell'attività di comunicazione si esplicherà con una proposizione sul territorio dei temi propri della Camera di Commercio (o dell'economia). Questo significa "dettare" all'agenda politico-sociale i temi della Camera (dall'internazionalizzazione al mercato locale e le sue regole, etc.) senza dover aspettare che tali argomenti diventino di attualità per poter rappresentare uno dei punti di vista.

Proprio in considerazione dell'importanza dell'informazione economica, che nasce dal valore aggiunto che gli uffici sono in grado costruire sui dati posseduti all'interno delle anagrafi camerali, sarà dato avvio al Centro Informazione Economica che sarà collocato, a seguito della riunificazione delle sedi camerali, al piano terra e con accesso diretto da Largo Castello.

Fondamentale è anche il pubblico interno, costituito dall'insieme camerale: amministratori, dirigenti/responsabili, impiegati e sindacati. Nei confronti del corpo direttivo dell'organizzazione camerale, la comunicazione appare evidente in tutti i suoi effetti, compreso quello che si può definire come "effetto eco": i dirigenti/responsabili sono sia "comunicatori" diretti, primari, in quanto inviano messaggi in nome e per conto del sistema, sia "pubblico", in quanto destinatari dei messaggi dell'organizzazione stessa, ma contemporaneamente sono "coagenti" di comunicazione, in quanto ritrasmettono i messaggi che ricevono, li elaborano e li "ri-comunicano".

Non va inoltre trascurato l'aspetto motivazionale dei dipendenti, che risultano più credibili all'esterno in quanto testimoni oculari della realtà camerale: rappresentano i passaparola del sistema. Ciò spiega perché anche la comunicazione interna sia tanto importante: l'opinione di chi lavora in una comunità non solo determina l'atmosfera di lavoro, ma contribuisce a delineare in modo rilevante l'immagine all'esterno.

Poi c'è il pubblico costituito dalle persone esterne alla Camera di Commercio, ma in diretto contatto con esso. È evidente che l'obiettivo, sul piano della costruzione dell'immagine, sarà quello di riuscire a trasformare i fruitori di servizi in altrettanti agenti promozionali.

I rapporti con i giornali, e gli altri media, siano essi locali o nazionali, compresa la rete telematica di Internet saranno improntati alla creatività, poiché offrire informazione è il modo migliore per "controllare" tali canali; le idee e le interpretazioni veicolano i fatti e li integrano di nuove proposte. La stampa compie quotidianamente grandi sforzi per comprendere il mondo dell'economia e delle aziende e così pure le imprese hanno il compito di avvicinarsi ai media. La comunicazione esterna ha pertanto una funzione intermediatrice tra i media e le attività camerali: recepire e filtrare i flussi di comunicazione innovando il concetto di "media" non più solo come stampa, radio o televisione, ma anche reti relazionali pubbliche e private.

Il ruolo dei periodici nella trattazione dei temi economici dovrà spingere l'attività di comunicazione ad istituire una corsia preferenziale per la creazione di pagine specializzate che, pur raggiungendo un pubblico selezionato, non vadano a disperdere l'importanza e l'influenza del loro contenuto. Analogo discorso vale per le radio e i telegiornali dove la cronaca, le vicende politiche e la sensazionalità degli eventi speciali spesso monopolizzano grossi spazi di informazione, privando l'economia di un'adeguata pubblicità. Su Internet invece si è liberi di scegliere ciò che si desidera e l'economia può concorrere in regime di parità con le altre informazioni sui settori della vita associativa. In questo caso l'obiettivo della comunicazione sarà quello di avvicinare le varie realtà, a partire dalle iniziative camerali, con proposte adattate alle esigenze e al tipo di lettori del mezzo.

**DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2005-2007**  
**legge n. 449/97**

***Struttura organizzativa e sviluppo del personale***

Il periodo appena concluso è stato caratterizzato da una forte e incisiva trasformazione del ruolo ricoperto dalle Camere di Commercio. I cambiamenti tuttora in atto inviteranno, nei prossimi anni, le istituzioni camerali allo svolgimento di nuove funzioni, che determineranno numerose opportunità di intervento, anche in considerazione dell'accelerazione in corso nel processo di attuazione del "federalismo amministrativo" e in presenza di un'amministrazione pubblica destinata a diventare sempre più integrata e interconnessa.

Innanzitutto, il riconoscimento delle Camere di Commercio quali autonomie funzionali ha costituito un passaggio importante, con sviluppi che avranno un peso decisivo, anche in relazione alle nuove funzioni che potranno essere delegate al sistema camerale.

Le evoluzioni dei servizi e dell'organizzazione degli enti richiedono orientamenti alla flessibilità del lavoro e alla ridefinizione dei processi dell'ente. E' necessario progettare nuovi assetti organizzativi che permettano lo sviluppo di un diverso sistema dei ruoli professionali, che consenta di avere persone fortemente responsabilizzate e orientate ai servizi e con competenze in continua evoluzione. Diventa indispensabile una forte integrazione tra scelte organizzative e politiche di gestione del personale, affermando un modello di organizzazione e gestione che presenta le seguenti caratteristiche:

- forte integrazione tra le scelte in tema di organizzazione del lavoro (strutture, ruoli, processi, tecnologie, competenze) e sistema di gestione del personale (profili professionali, competenze richieste, selezione, pianificazione, valutazione, sviluppo e carriera, incentivazione) in una visione unitaria che parte dal collegamento tra processi dell'ente e competenze necessarie alla loro realizzazione;
- visione dinamica e flessibile delle scelte in materia di personale, attraverso un processo continuo di trasformazione delle modalità di lavoro in funzione delle esigenze dei servizi e dell'utenza finale.

Le scelte di organizzazione, che partono dall'analisi della conoscenza della struttura e delle professionalità presenti, non possono non tenere conto anche della politica nazionale di contenimento della spesa che ha reso (e che rende) sempre più rigide le dotazioni organiche attraverso blocchi alle assunzioni anche in termini di turn over.

Nel 2007, la Camera di Commercio porrà particolare attenzione alle seguenti leve del personale:

- **pianificazione del personale**, mediante la quale si attuano tutte quelle scelte finalizzate ad avere quantità e qualità di risorse umane adeguate alle esigenze future dell'ente. In particolare, oggi diventa importante pianificare la risorsa

umana avere un approccio proiettato al futuro e allo sviluppo di professionalità nuove;

- **reclutamento, selezione e inserimento**, volti ad acquisire, allocare ed ottimizzare l'utilizzo delle risorse umane all'interno dell'ente;
- **valutazione**, che si focalizzerà, da un lato, sui livelli di *performance* dei singoli (cui sarà collegato lo sviluppo delle politiche retributive variabili) e, dall'altro, sulle competenze del personale, anche al fine di attivare percorsi di sviluppo che permettano di allineare le competenze richieste dalla Camera di Commercio a quelle possedute dal personale. Sulla base dell'esito valutativo, potranno attivarsi programmate politiche di incentivazione della professionalità (progressioni orizzontali) e di sviluppo (formazione, rotazione delle mansioni, accrescimento professionale);
- **formazione**, che, partendo dall'insieme dei debiti formativi evidenziati dal personale, creino sviluppo professionale;
- **mobilità interna ed esterna;**
- **progressione di carriera.**

Premesso quanto sopra, è necessario ridefinire le linee guida per la gestione e lo sviluppo del personale camerale alla luce:

- dei mutamenti (quali-quantitativi) avvenuti nel corso del 2006;
- delle politiche di governo, di cui alle ultime leggi finanziarie, in materia di contenimento delle spese della Pubblica amministrazione;
- del progetto di unificazione delle sedi, che prevede l'accorpamento di tutti i servizi e di tutto il personale nella sede storica di Via Borgoleoni, entro i primi mesi del 2007.

***Si tratta di un cambiamento impegnativo, nel quale la componente "risorse umane" gioca un ruolo fondamentale e per questo motivo sarà indispensabile un notevole sforzo in termini di definizione delle competenze richieste, di reclutamento e di formazione.***

Si opererà per garantire il raggiungimento di livelli di coordinamento e di integrazione elevati tra tutti gli uffici, senza i quali non sarà possibile migliorare la qualità dei servizi all'utenza, in termini di efficacia e di efficienza. In quest'ottica si proseguirà nel processo, già avviato nel corso degli ultimi anni, che ha portato alla definizione del nuovo assetto organizzativo e che è stato il primo passo nella direzione di un cambiamento più profondo finalizzato alla realizzazione di una forma organizzativa moderna, orizzontale e a rete, che, se da una parte implicherà una definizione più puntuale dei ruoli in termini di una maggiore autonomia e responsabilità delle diverse funzioni, dall'altra necessiterà dell'attivazione di meccanismi di integrazione, di coordinamento e di controllo. Ciò comporterà, necessariamente, il superamento del modello organizzativo burocratico, connotato da estrema rigidità e fissità, per spingersi sempre più verso un'organizzazione per processi, caratterizzata da flessibilità e dinamicità.

In questo quadro la formazione diventa una leva fondamentale, quale strumento che stimoli e favorisca il cambiamento nella cultura organizzativa delle persone coinvolte. L'opera di ammodernamento organizzativo non potrà, infatti, essere compiuta senza una adeguata valorizzazione delle risorse umane della Camera di Commercio di Ferrara. La formazione avrà un ruolo decisivo, non solo, ovviamente,

per ciò che concerne le conoscenze tecniche, ma anche per le fondamentali competenze richieste, in termini di atteggiamenti, propensioni e comportamenti.

Particolare importanza avrà, in questo senso, la valorizzazione dei dirigenti e dei quadri intermedi, che costituiscono gli elementi centrali per la creazione di un'organizzazione flessibile in grado di vincere le sfide che la attendono. Per l'anno 2007 verranno proposte azioni formative volte a creare una cultura manageriale omogenea e un background comune per il management camerale. Tali interventi verranno focalizzati in un'ottica di life long learning. Il management camerale sarà pertanto destinatario di una serie di incontri formativi che si snoderanno lungo due direttrici principali: una caratterizzata da una riflessione sul ruolo manageriale all'interno dell'Ente, l'altra più orientata alla trasmissione di know-how specifico in termini di pianificazione, controllo e gestione di progetti. Per quanto concerne le competenze gestionali, la novità del 2007 sarà rappresentata dall'avvio di gruppi di sviluppo manageriale. Si tratterà di approfondire contenuti e stimoli mediante la realizzazione di micro-gruppi di lavoro la cui impostazione favorirà di fatto la creazione di comunità di apprendimento delle best practices.

Relativamente, invece, al personale non responsabile dell'Ente, sulla scorta del percorso intrapreso in questi ultimi anni, nel 2007 verrà promosso un intervento formativo su temi di natura trasversale e non solo tecnica, al fine di avvicinare tutto il personale ai valori e alle strategie dell'Ente e di incentivare negli addetti una capacità di lettura trasversale dei fenomeni e dei processi che caratterizzano oggi la Camera di Commercio di Ferrara. Nello specifico verranno proposte sia una serie di incontri di aggiornamento sulle priorità dell'azione camerale, sia giornate dedicate a una riflessione su motivazione e self empowerment.

La politica di sviluppo del personale sarà incentrata, pertanto, sui seguenti principi:

- orientamento all'utente: per migliorare la capacità di individuare e comprendere esigenze e aspettative del cliente e renderne consapevole l'intera organizzazione;
- miglioramento continuo delle prestazioni: per garantire l'erogazione tempestiva di servizi personalizzati, efficaci e sempre più rispondenti alle esigenze/aspettative delle imprese, attraverso mezzi adeguati allo scopo;
- orientamento al futuro e capacità di innovazione attraverso l'incremento delle competenze tecniche, delle abilità professionali e relazionali del personale, attraverso interventi sistematici progettati su misura a seconda delle esigenze e nel rispetto degli obiettivi aziendali.

### ***Servizi interni e controllo di gestione***

- Un adeguato patrimonio interno di conoscenze e di strumenti gestionali ed informatici, a supporto della definizione di progetti complessi ed articolati appare sempre più necessario per l'attuazione delle strategie della Camera di Commercio, per la crescente qualificazione dei servizi offerti al sistema imprenditoriale ferrarese, per il sostegno ai processi di internazionalizzazione delle PMI.

Pertanto, grande importanza rivestono:

- i servizi interni
- la funzione di controllo di gestione.

Nello svolgimento della propria missione di servizio alle imprese, l'Ente camerale dovrà curare con la massima attenzione la soddisfazione dell'utenza e realizzare costantemente la valutazione quantitativa (attraverso i dati di bilancio) e la valutazione qualitativa dell'andamento delle attività e dei singoli progetti promozionali.

La funzione del controllo di gestione - che rappresenta uno strumento indispensabile di analisi a consuntivo e di reporting direzionale - favorirà la puntuale analisi e rendicontazione delle attività camerali, nonché l'allocazione dei costi/ricavi diretti ed indiretti riferiti alle singole iniziative promozionali. Attraverso tale strumento sarà possibile effettuare una valutazione trimestrale analitica sull'andamento economico/finanziario dell'Ente e sugli eventuali scostamenti rispetto al budget previsionale.

Entro il primo semestre del 2007, sarà ulteriormente ottimizzato l'uso del sistema informativo di contabilità analitica, per consentire una maggiore automazione di alcuni processi di elaborazione e ripartizione dei costi e una perfetta connettività con il sistema contabile in uso. Il database gestionale consentirà anche un migliore scambio informativo all'interno della Camera di Commercio al fine di agevolare la redazione del bilancio sociale consolidato.

## ***Gestione delle risorse finanziarie***

Nell'esercizio 2007 le risorse finanziarie della Camera di Commercio di Ferrara sono ipotizzate in misura inferiore rispetto al 2006, presentando un saldo negativo sia nella gestione ordinaria sia nelle gestioni accessorie. Nello specifico, per quanto riguarda le risorse finanziarie ordinarie si evidenzia che:

- le risorse provenienti dal sistema imprenditoriale sotto forma di diritto annuale, principale componente delle entrate camerali, sono interessate solo da modesti adeguamenti derivanti essenzialmente dal saldo fra cancellazioni e nuove iscrizioni al Registro Imprese, non essendo ipotizzabili consistenti incrementi dei valori unitari delle contribuzioni;
- il trend dei proventi derivanti dai diritti di segreteria si ipotizza in linea con le stime relative all'esercizio 2006;
- i proventi derivanti dai contributi sono stimati in misura inferiore rispetto al 2006 data l'incertezza nel determinare la misura del contributo di rigidità di bilancio prevedibile per l'anno 2007;
- i rimborsi e gestione di servizi di natura commerciale sono stimati in linea con le previsioni dell'esercizio 2006.

Con riferimento alle gestioni accessorie si segnala in particolare che:

- la gestione finanziaria/tributaria si ipotizza in modesto disavanzo, determinato in particolare dalla differenza tra gli interessi attivi sulle disponibilità finanziarie e gli interessi su mutui passivi;
- la gestione straordinaria si stima prudenzialmente in leggero disavanzo, per il conseguimento di introiti relativi al diritto annuale relativo ad anni precedenti il 1997;
- la gestione da rettifiche di valore di attività finanziarie non viene valorizzata in via cautelativa all'atto della stesura del preventivo economico 2007, riguardando esclusivamente rivalutazioni o svalutazioni delle partecipazioni in portafoglio.

## ***Gli impieghi delle risorse***

L'impiego delle risorse tiene conto dei seguenti elementi:

- gli oneri per il personale dipendente segnano una significativa flessione rispetto all'esercizio in corso, che ha assorbito gli oneri derivanti dalla sottoscrizione dei contratti scaduti. Inoltre, ulteriori economie sono determinate dagli effetti economici della contenuta politica delle assunzioni praticata dall'Ente e dai risparmi dovuti al fisiologico turnover del personale, bloccato dalla legge finanziaria 2005.
- la misura degli oneri di funzionamento (che comprende, oltre alle spese di struttura, anche i costi per la gestione di tutti gli uffici che prestano la propria attività esclusivamente e direttamente per il sistema delle imprese) si ipotizza in linea con l'esercizio 2006 poiché, a fronte dei maggiori oneri per rinnovi dei contratti di fornitura, proseguirà l'azione di razionalizzazione delle risorse impiegate, da perseguire mediante un ulteriore incremento dell'efficienza organizzativa e gestionale.

## Relazione previsionale e programmatica

esercizio 2007

Nella tabella seguente sono delineate le ipotesi formulate.

Le disponibilità ivi evidenziate potranno essere destinate a beneficio del sistema economico locale, sia mediante interventi diretti, sia attraverso l'acquisizione di partecipazioni.

### PROSPETTO FONTI E IMPIEGHI (dati in migliaia di €)

FONTI	2005	2006	2007
DIRITTO ANNUALE	5.159	5.155	5.160
DIRITTI DI SEGRETERIA	1.354	1.388	1.400
ALTRI PROVENTI	928	545	420
<b>FONTI CORRENTI</b>	<b>7441</b>	<b>7088</b>	<b>6.980</b>
GESTIONI ACCESSORIE	424	0	0
<b>A) TOTALE FONTI</b>	<b>7.865</b>	<b>7.088</b>	<b>6.980</b>
IMPIEGHI	2005	2006	2007
PERSONALE	2.724	3.109	2.879
FUNZIONAMENTO	1450	1432	1396
AMMORT. E ACCANTON.	615	628	630
SISTEMA CAMERALE	541	550	600
INTERVENTI PROMOZIONALI	1905	2676	2.115
GESTIONE ACCESSORIE	0	82	12
<b>B) TOTALE IMPIEGHI</b>	<b>7235</b>	<b>8477</b>	<b>7632</b>
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO (A-B)</b>	<b>630</b>	<b>(1389)</b>	<b>(652)</b>

## Relazione previsionale e programmatica

esercizio 2007

Lo schema sintetico dei flussi di cassa dell'esercizio 2007, a confronto con quello del 2006, tiene conto del saldo della gestione economica in disavanzo, come previsto nella redazione del preventivo economico, sensibilmente inferiore a quello che si presume di conseguire nel 2006. Il saldo presunto finale delle disponibilità finanziarie ammonterà pertanto a 1,2 milioni di euro a fine 2007.

	<b>2006</b>		<b>2007</b>	
<b>A) DISPONIBILITA' MONETARIE INIZIALI:</b>	€	4.800.000,00	€	5.494.000,00
Risultato economico d'esercizio	-€	1.389.143,00	-€	652.500,00
+ Ammortamenti	€	471.300,00	€	487.115,00
Accantonamento TFR e altri accantonamenti	€	156.800,00	€	142.650,00
<b>Autofinanziamento</b>	<b>-€</b>	<b>761.043,00</b>	<b>-€</b>	<b>22.735,00</b>
Rivalutazioni nette attivo patrimoniale	€	2.071.600,00	-€	928.000,00
Plusvalenze/Minusvalenze	€	-	€	-
<b>FLUSSO DI CASSA DEL CAPITALE CIRCOLANTE</b>	<b>€</b>	<b>2.071.600,00</b>	<b>-€</b>	<b>928.000,00</b>
<b>B) FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE</b>				
<b>CORRENTE</b>	<b>€</b>	<b>1.310.557,00</b>	<b>-€</b>	<b>950.735,00</b>
Investimenti immateriali	€	-	€	-
Investimenti materiali	-€	52.000,00	-€	60.000,00
Investimenti finanziari	-€	130.000,00	-€	500.000,00
<b>C) FLUSSO DI CASSA PER LE ATTIVITA' DI INVESTIMENTO</b>	<b>-€</b>	<b>182.000,00</b>	<b>-€</b>	<b>560.000,00</b>
Concessioni nette di crediti di finanziamento	-€	3.844.000,00	-€	2.874.000,00
Pagamento quota capitale mutui passivi	€	92.000,00	€	100.000,00
<b>D) FLUSSO DI CASSA PER LE ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO</b>	<b>-€</b>	<b>3.752.000,00</b>	<b>-€</b>	<b>2.774.000,00</b>
<b>E) FLUSSO DI CASSA NETTO DEL PERIODO (B+C+D)</b>	<b>-€</b>	<b>2.623.443,00</b>	<b>-€</b>	<b>4.284.735,00</b>
<b>F) DISPONIBILITA' MONETARIE TOTALI (A+E)</b>	<b>€</b>	<b>2.176.557,00</b>	<b>€</b>	<b>1.209.265,00</b>