



# **RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA**

*azioni di promozione economica*

***(abstract 2009, bozza)***

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

## Presentazione

Il 2009 può essere definito come un anno di transizione, che vede alle spalle un mandato consiliare appena concluso e davanti a sé l'avvio della nuova legislatura. Tale caratteristica si riflette, necessariamente, anche nel documento di programmazione annuale, che risulta strutturato in parte in continuità con le linee programmatiche 2005-2008, in parte già con uno sguardo rivolto al nuovo Programma pluriennale, la cui elaborazione coinvolgerà in questi prossimi mesi gli Organi politici e l'intero *management* della Camera di Commercio.

Il Programma rappresenta il momento di sintesi delle capacità strategiche del sistema economico del territorio: amministratori camerale, rappresentanti delle associazioni imprenditoriali e sindacali, professionisti e consumatori sono stati coinvolti - a vario titolo - per definire un traguardo per l'economia ferrarese e tracciare le direttrici di sviluppo per il 2009.

Nel Programma annuale, la Camera di Commercio presenta la *mission* e le strategie dell'Ente a supporto della crescita e della competitività delle imprese e del sistema Ferrara. Individua gli ambiti prioritari su cui il territorio giocherà la propria capacità di fare impresa e gli assi di intervento nei quali la Camera di Commercio attiverà conoscenze, progettualità e risorse. Resta ferma la possibilità per l'Ente di riformulare, rimodulare ed affinare i propri obiettivi e progetti in funzione delle dinamiche economiche e dei mercati, pur mantenendo una coerenza con i principi e i criteri sui cui il Consiglio camerale vuole fondare la propria azione.

Dando valore alle esigenze del territorio, alle idee degli operatori economici, alle politiche e ai piani regionali, nazionali ed europei il Programma contiene gli obiettivi strategici, i risultati attesi che si intendono offrire alla comunità economica locale. Essi non esauriscono la ricchezza di proposte ed iniziative che scaturiranno dal territorio nel corso dell'anno ma rappresentano possibili mete e i percorsi di sviluppo economico sulla base dei quali verranno prese le decisioni.

Nel solco degli anni precedenti all'insegna della qualità, il tendere all'eccellenza è il paradigma che informerà e influenzerà l'azione strategica e gestionale dell'Ente.

Eccellenza che si declinerà in una costante ricerca del miglioramento in termini di:

- **efficacia sociale**, quale capacità di rispondere in modo mirato alle esigenze e ai bisogni del territorio in un ottica di medio/lungo periodo e di sostenibilità futura dello sviluppo economico;
- **partecipazione**, intesa come propensione a creare condivisione su strategie, obiettivi e progetti con tutti i portatori di interesse sul territorio (consenso) e a coinvolgere privati ed enti pubblici nell'effettiva erogazione dei servizi (sussidiarietà) e nel loro finanziamento (addizionalità).

## Guida alla lettura

Il Programma, predisposto dalla Giunta ed approvato dal Consiglio entro il mese di ottobre di ogni anno nell'ambito della Relazione previsionale e programmatica:

- si inquadra in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici definiti con il preventivo 2008;
- attualizza le linee di indirizzo per l'anno 2010;
- precostituisce uno dei quadri di riferimento strategico per l'elaborazione del Piano pluriennale 2009/2013.

Anche per l'anno 2009 la strategia di promozione della Camera di Commercio sarà articolata in specifici progetti che abbiano comunque come riferimento il principio della **centralità dell'impresa** con tutte le sue implicazioni. Si tratterà di progetti di iniziativa dell'Ente camerale tesi a proseguire e consolidare percorsi già intrapresi, nonché ad avviare azioni ed iniziative del tutto nuove.

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

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

Un ulteriore ambito strategico rilevante per la Camera di Commercio di Ferrara e che, pertanto, ha una propria evidenza anche in tale documento di programmazione, riguarda il piano degli investimenti che sarà necessario effettuare per **mantenere in piena efficienza il considerevole patrimonio immobiliare** che l'Ente mette quotidianamente al servizio delle imprese e del territorio.

Importanti sono le linee guida dettate dal Consiglio per individuare progettualità coerenti con l'impianto della Relazione previsionale e programmatica: privilegiare interventi con ricaduta ampia sul territorio, dare priorità ai progetti che trovano addizionalità di risorse da parte di altri soggetti, evitare la frammentazione delle iniziative, riservare particolare attenzione al risparmio energetico e alle energie rinnovabili, diffondere l'*e-government* quale strumento di semplificazione.

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

## Relazione previsionale e programmatica

abstract

*tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara*

La concreta partecipazione, attraverso appositi incontri, dei rappresentanti del mondo economico alle attività di definizione del Programma ha favorito la definizione di indirizzi strategici coerenti con le esigenze di sviluppo dell'economia ferrarese. Tale modo di procedere ha consentito di realizzare un dossier integrato sulla base delle osservazioni dei diversi *stakeholders*, di valorizzare l'apporto operativo della struttura interna, di tenere conto, soprattutto, del punto di vista della comunità economica, le cui esigenze e aspettative sono state rilevate in modo puntuale nel corso di tutto il processo di definizione del documento.

Il principio guida fondamentale per migliorare il quadro complessivo dei servizi alle imprese continuerà comunque ad essere la **sussidiarietà**, intesa come costante ricerca dell'integrazione con il mondo associativo e le altre amministrazioni, criterio che è ormai diventato riferimento permanente dell'azione della Camera di Commercio per lo sviluppo del territorio.

### **La mission della Camera di Commercio:**

*tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara*

#### ***Favorire l'eccellenza imprenditoriale delle singole imprese***

Capacità e competenze imprenditoriali e manageriali, visione strategica e sistemica dell'impresa, approccio proattivo al dinamismo ambientale, differenziazione delle strategie competitive, ricerca dell'innovazione e miglioramento continuo, sostenibilità economica, patrimoniale e finanziaria, responsabilità ambientale e sociale sono alcuni degli elementi che caratterizzano l'eccellenza imprenditoriale.

Sostenere imprenditori, *manager* e forze lavoro nello sviluppo e nell'arricchimento di queste "doti" è l'obiettivo degli interventi della Camera di Commercio, attraverso le proprie strategie e le iniziative di supporto all'innovazione tecnologica e di processo, la formazione, la diffusione di cultura ambientale e sociale, l'offerta di percorsi strutturati di internazionalizzazione e lo stimolo all'utilizzo dell'*e-government*.

#### ***Favorire l'eccellenza del sistema territoriale***

Affinché l'eccellenza dei singoli si trasformi in eccellenza di sistema territoriale a vantaggio di tutti i portatori di interessi, occorre massimizzare i legami tra imprese, e tra queste ultime e il mondo della ricerca, dell'Università, delle istituzioni, delle associazioni, ecc.. Occorre, in sintesi, veicolare nel territorio e verso di esso il valore aggiunto dato dalla coesione e dalla logica del "fare sistema", che si confermano come criteri chiave per competere sul mercato globale.

La Camera di Commercio consoliderà strategie di *marketing* territoriale, di comunicazione, di *networking* locale e internazionale, di sostegno all'aggregazione d'impresa, di valorizzazione delle specificità produttive del territorio, di investimento per dare visibilità al territorio, far emergere le eccellenze e porle al servizio di tutti, aprire nuove opportunità di confronto e *partnership* per le imprese.

#### ***Favorire l'eccellenza delle politiche e delle iniziative pubbliche e private***

La Camera di Commercio non è un semplice soggetto che eroga servizi previsti dalle norme ma una Istituzione che si qualifica contribuendo alla modernizzazione del sistema pubblico e alla competitività delle imprese, giocando un ruolo di protagonista nella definizione delle politiche di sviluppo dell'economia locale e nei processi di riqualificazione della Pubblica amministrazione. Nel percorso che la

## Relazione previsionale e programmatica

abstract

*tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara*

Camera di Commercio di Ferrara intende intraprendere verso l'eccellenza emergono alcune pietre miliari che lo sostengono nel lungo periodo: l'informatizzazione dei processi; la formazione del capitale umano; la connessione fra gli obiettivi e i risultati.

Inoltre, l'Ente camerale intende svolgere il ruolo di soggetto trainante nel processo di promozione dell'*e-government* "per le imprese e il mercato" sul territorio, stimolando l'utilizzo delle nuove modalità di comunicazione e favorendo l'interoperabilità fra le Pubbliche amministrazioni.

### **Strumenti e soluzioni organizzative**

#### ***L'informatizzazione dei processi***

La presenza di un'Amministrazione pubblica destinata a diventare sempre più integrata e interconnessa ed il costante progredire verso una telematizzazione che si sta diffondendo capillarmente in tutte le attività sociali ed economiche implicano una modifica della mentalità stessa con cui operare, un'attitudine al cambiamento che deve permeare l'Ente nel suo complesso. Dalla struttura operativa agli Organi di direzione politica, il nuovo valore da adottare deve essere accettare l'innovazione continua come aspetto abituale della propria azione per lo sviluppo del territorio.

Sul piano interno la struttura dovrà essere in grado non solo di assorbire il cambiamento continuo, ma anche di anticiparlo. Negli ultimi anni la tenuta del Registro delle imprese con modalità telematiche e la diffusione della firma digitale hanno imposto, ad un sistema già abituato da tempo a lavorare in rete, un ulteriore salto di qualità per partecipare da protagonista alla progressiva digitalizzazione dei rapporti fra imprese e Pubblica amministrazione secondo le più recenti linee di *e-government*. L'innalzamento della cultura digitale nel tessuto economico ferrarese passa tramite l'evolversi delle modalità di intendere, pensare ed interpretare il proprio lavoro del personale camerale che, attraverso il radicamento di una vera cultura digitale, si attrezza a rispondere ad una spinta crescente verso una completa telematizzazione dei rapporti impresa/Pubblica amministrazione.

#### ***La formazione del capitale umano***

Il deciso processo di telematizzazione, che comunque nella Camera di Commercio di Ferrara non si è limitato al solo Registro delle imprese, avrà in futuro sempre più forti e inevitabili ripercussioni sulle scelte di gestione del personale, sia in termini di formazione che di sviluppo, al fine di raggiungere una maggiore qualità dei servizi, in un contesto in cui il rapporto con l'utente si farà sempre più "invisibile e intangibile" e le richieste di personalizzazione e di semplificazione acquisiranno un ruolo fondamentale nell'intero *trend* di trasformazione.

In questo quadro, la formazione diventa una leva fondamentale quale strumento che stimoli e favorisca il cambiamento della cultura organizzativa delle persone coinvolte. La sfida è di proseguire nel processo già avviato, affinché tale evoluzione venga compresa e interiorizzata da tutto il personale della Camera di Commercio: l'obiettivo è di ampliarne le competenze e le conoscenze, fornendo gli strumenti necessari per svolgere le nuove funzioni con maggiore partecipazione e responsabilizzazione, al fine di garantire elevati livelli di prestazione e un alto grado di flessibilità, in un'ottica di accrescimento e di valorizzazione dei ruoli.

## Relazione previsionale e programmatica abstract

*tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara*

La progressiva riduzione delle tradizionali attività di sportello dovuta alla telematizzazione avrà come conseguenze da una parte l'attuazione di percorsi di formazione e di riqualificazione del personale e la definizione di nuovi profili professionali, dall'altra un ripensamento del ruolo di alcune strutture, in particolare, della sede periferica, che dovrà diventare sempre più luogo di informazione e promozione in ambiti di intervento da sempre svolti solo nella sede centrale, come le modalità di composizione delle controversie alternative alla giustizia civile (arbitrato e conciliazione), le politiche di internazionalizzazione e i servizi di informazione economica, con precisi riferimenti alle opportunità di finanziamenti per le imprese.

Lo spingersi sempre più verso un'organizzazione per processi, caratterizzata da flessibilità e dinamicità, comporterà da una parte una definizione più puntuale dei ruoli in termini di una maggiore autonomia e responsabilità delle diverse funzioni, dall'altra implicherà l'attivazione di meccanismi sempre più raffinati di integrazione, di coordinamento e di controllo. Si renderanno, pertanto, necessari da un lato un costante monitoraggio e valutazione delle attività e dei risultati conseguiti, dall'altro una scelta forte di riqualificazione del personale, che dovrà acquisire le competenze necessarie all'assolvimento dei nuovi compiti che gli saranno affidati.

Tale cambiamento dovrà necessariamente essere attuato, dal momento che gli ambiti di intervento descritti avranno crescente importanza nell'orientare le scelte strategiche dei prossimi anni, soprattutto in considerazione di un mercato sempre più evoluto e rivolto a contesti sia europei sia extra-europei. Per il raggiungimento di questo ambizioso obiettivo saranno fondamentali le scelte formative e di riqualificazione delle risorse umane inserite nelle diverse strutture e a tutti i livelli. Le trasformazioni causate dall'applicazione delle nuove tecnologie stanno già comportando un cambiamento anche nel rapporto con il pubblico e, proprio per garantire la velocità di risposta che le nuove sfide richiedono, saranno attuati meccanismi di funzionamento più elastici grazie ai quali il personale, ad ogni livello, potrà essere in grado di apportare un reale valore aggiunto al servizio fornito.

### ***La forte connessione fra la definizione degli obiettivi e la valutazione dei risultati***

Sul piano interno occorrerà mettersi costantemente in discussione al fine di saper orientare le attività nella direzione indicata dall'utenza. Presupposto fondamentale è che la struttura organizzativa sia adeguatamente attrezzata per la realizzazione degli obiettivi annunciati. Da alcuni anni la Camera di Commercio di Ferrara si è dotata di strumenti e metodi articolati e complessi per orientare sempre più la struttura verso il perseguimento di obiettivi prefissati. Ora, a seguito dell'introduzione esclusiva della contabilità economica e della gestione per *budget*, sarà ulteriormente rafforzata la gestione per obiettivi, attraverso lo sviluppo del controllo strategico e dell'analisi di efficienza ed efficacia organizzativa.

L'attività dell'Organo di Valutazione Strategica sarà essenziale all'inizio e nel corso del nuovo mandato degli amministratori per definire obiettivi gestionali strettamente connessi con i programmi individuati dal Consiglio, prefissare degli standard ed evidenziare eventuali scostamenti delle attività e dei risultati rispetto a quanto prefissato. Ciò consentirà ad amministratori e dirigenza di determinare modalità di miglioramento nell'espletamento delle attività e dei servizi camerale, individuando altresì eventuali correzioni da apportare alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione.

## **Relazione previsionale e programmatica**

**abstract**

*tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara*

In questo percorso sarà determinante rinforzare ed affinare l'attività di controllo di gestione, inteso nelle tre accezioni più specifiche:

- controllo direzionale per il raggiungimento degli obiettivi programmatici assegnati ai dirigenti;
- controllo operativo per il miglioramento continuo dei processi;
- governo dell'innovazione e del cambiamento per favorire l'evoluzione della Camera di Commercio coerentemente con il contesto in cui opera.

### Le strategie di intervento

#### PRIORITA'

#### ASSI

##### **Innovazione e competitività territoriale**

- Innovazione, energia ed ambiente - Innovazione e monitoraggio - Innovazione e strumenti di finanziamento comunitari - Innovazione e valorizzazione della proprietà industriale – Responsabilità sociale e strategia d'impresa

##### **Internazionalizzazione e nuovi mercati**

- Crescita della visibilità internazionale - Creazione di un network nazionale ed internazionale dei distretti e sistemi locali - Costruzione di una strategia di internazionalizzazione di medio periodo – Internazionalizzazione come momento di gestione del cambiamento – Internazionalizzazione come strategia mirata di ingresso ed espansione

##### **Credito e finanza**

- Crescita della cultura finanziaria delle imprese - Continuità delle misure agevolative per l'accesso al credito delle PMI - Adeguamento dei confidi al nuovo scenario di Basilea 2 - Strumenti finanziari innovativi

##### **Infrastrutture del territorio**

- Sviluppo reti infrastrutturali - Sviluppo reti immateriali

##### **E-government e semplificazione amministrativa**

- Semplificazione e digitalizzazione dei procedimenti - Omogeneizzazione delle procedure - Condivisione delle azioni nell'ambito della programmazione regionale - Nuove modalità di erogazione dei servizi - Comunicazione e diffusione informativa - Qualità dell'informazione - Guida dei processi di e-government locali

##### **Sostegno alla imprenditorialità**

- Sostegno alla imprenditorialità - Sostegno alla continuità di impresa

##### **Regolazione del mercato**

- Informare e rendere trasparenti i mercati - Migliorare la qualità degli accordi contrattuali - Risolvere con efficacia i conflitti - Vigilare "per" il mercato - Migliorare la capacità di analisi dei fenomeni inflattivi sul territorio

##### **Informazione e comunicazione economica**

- La Camera di Commercio, "hub provinciale" per l'informazione e l'analisi economica -La Camera di Commercio, "vettore di bandiera" della comunicazione economica

##### **Marketing turistico**

- Sviluppo della capacità di accoglienza del territorio - Promozione, informazione ed accoglienza al turista – Non solo turismo, ma promozione del territorio ed attrazione degli investimenti – Verso una collaborazione più stretta con l'Agenzia di sviluppo

##### **Valorizzazione e certificazione delle produzioni tipiche**

- Sviluppo e valorizzazione delle produzioni agro-alimentari locali – Costruzione di percorsi per facilitare le aggregazioni tra le imprese

### Priorità 1 - Innovazione e competitività territoriale

#### **Mission dell'ambito strategico**

Imprenditorialità come frutto dell'incontro tra il senso di avventura, l'intuizione, la forza di volontà e il desiderio di innovare e la capacità di visione dell'azienda quale sistema che va al di là della somma delle sue componenti elementari: queste sono le due anime del fare impresa.

Lo sviluppo di queste due anime è la *mission* della priorità "Innovazione e competitività territoriale", nella quale la Camera di Commercio proporrà iniziative volte a migliorare nelle imprese la capacità di:

- coniugare l'attenzione alla gestione quotidiana alla capacità di sviluppare strategie di ampio respiro in funzione degli scenari futuri;
- porre attenzione e contiguità ai caratteri strutturali ed evolutivi del Sistema Paese dal punto di vista delle vocazioni settoriali (es. Made in Italy), per quanto riguarda le specificità territoriali (es. distretti) e in relazione alle caratteristiche intrinseche delle aziende (es. PMI, aziende familiari);
- costruire il futuro con un radicamento ai valori di etica, trasparenza e responsabilità che oggi più che mai devono ispirare l'attività di impresa.

Le iniziative e le attività si rivolgeranno, in particolare, a imprenditori che desiderano sviluppare nuove imprese o unità di *business*, espandersi in Italia e all'estero, investire in tecnologie e sviluppare progetti di ricerca, formare i propri collaboratori, individuare nuove strategie industriali e finanziarie o semplicemente garantire e assicurare la continuità aziendale. Saranno realizzate azioni di informazione, formazione, sostegno finanziario, assistenza diretta per sviluppare le competenze e utilizzare i migliori strumenti di gestione aziendale.

In tale ottica, la Camera di Commercio di Ferrara consoliderà nel 2009 progetti integrati finalizzati allo sviluppo di alcune filiere agro-alimentari di particolare rilevanza per il territorio, che si struttureranno su diverse linee di attività riconducibili al sostegno alle aggregazioni per superare il limite dimensionale sui mercati, alla qualificazione del prodotto e all'organizzazione dell'offerta, alla spinta alla competitività per limitare i costi di produzione, alla maggiore distintività dei prodotti e alla loro promozione.

### Priorità 2 - Internazionalizzazione e nuovi mercati

#### **Mission dell'ambito strategico**

Per la Camera di Commercio, internazionalizzazione oggi significa:

- sviluppare e sostenere le capacità e le competenze degli attori presenti sul territorio che si dedicano all'internazionalizzazione mediante una gestione coordinata e integrata delle politiche di internazionalizzazione;
- massimizzare i legami tra ricerca, università e mondo economico locale e veicolare verso il territorio il valore aggiunto dato dalla coesione e dalla logica del "fare sistema", che si confermano come criteri chiave per competere sul mercato globale;
- sostenere e incentivare le strategie di internazionalizzazione delle PMI interessate ad avviare o consolidare la propria presenza sui mercati esteri.

## Relazione previsionale e programmatica

abstract

*tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara*

La Camera di Commercio sosterrà lo sviluppo dei processi di apertura internazionale dei principali settori dell'economia di Ferrara, in un'ottica di continuità strategica con gli interventi attualmente in corso e con una prospettiva di azione di medio-lungo periodo attraverso una serie articolata di interventi e iniziative di promozione economica. Il programma di promozione all'estero declinerà gli indirizzi strategici e le priorità di intervento con riferimento al quadro della politica di internazionalizzazione della Regione Emilia-Romagna e del Ministero del Commercio Internazionale.

### **Priorità 3 - Credito e finanza**

#### ***Mission dell'ambito strategico***

Le novità introdotte dall'accordo di Basilea 2, entrato in vigore il 1° gennaio 2008, hanno configurato l'inizio di una nuova stagione nel rapporto tra banche ed imprese. Il calcolo del rischio di credito attraverso l'attribuzione del rating alla clientela incide sul patrimonio di vigilanza che gli istituti di credito devono assicurare a fronte dei propri impieghi e questo influenza fortemente la capacità delle PMI meno performanti e meno patrimonializzate di ottenere credito a condizioni soddisfacenti.

In questo contesto la Camera di Commercio, nel 2009, perseguirà la finalità di accompagnare gradualmente il sistema dei confidi ad una ristrutturazione e riqualificazione interna. Garantendo continuità agli strumenti consolidati, si tenderà a favorire l'incremento di efficienza ed efficacia degli organismi di garanzia, aiutandoli a diventare soggetti di mercato e salvaguardando, al tempo stesso, la capillarità del servizio alle imprese e la presenza sul territorio.

Nel corso dell'anno inoltre, in stretto raccordo con le rappresentanze di categoria e con gli istituti di credito più radicati sul territorio, si favorirà l'introduzione di strumenti finanziari innovativi a supporto della crescita delle imprese, con particolare attenzione ai progetti aziendali di innovazione, di miglioramento dell'efficienza energetica, di infrastrutturazione del territorio. Pari attenzione verrà rivolta alla crescita della cultura finanziaria delle imprese del territorio.

### **Priorità 4 - Infrastrutture del territorio**

#### ***Mission dell'ambito strategico***

Il ruolo della Camera di Commercio come autonomia funzionale cui è attribuita la promozione degli interessi generali delle imprese del territorio sarà quello di operare, in stretto raccordo con la programmazione regionale, affinché siano correttamente valutate, sotto l'aspetto progettuale, economico ed ambientale, le ricadute derivanti dalla realizzazione di opere infrastrutturali, avendo cura di porsi, ove possibile, come soggetto promotore di interventi nuovi ritenuti prioritari e di monitorare con il supporto del sistema associativo lo stato di avanzamento dei principali progetti ricadenti nella competenza di altri livelli istituzionali.

### **Priorità 5 - E-government e semplificazione amministrativa**

#### ***Mission dell'ambito strategico***

Agire sulla Pubblica amministrazione significa intervenire sull'intero processo di innovazione del Paese, in quanto dall'amministrazione dipendono l'attuazione delle politiche pubbliche e l'efficienza dei servizi resi ai cittadini, al sistema sociale e a quello produttivo. Investire nell'innovazione della Pubblica amministrazione attraverso la diffusione e l'applicazione delle *ICT* (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) significa sostenere la competitività del Paese.

Il sistema camerale è da sempre all'avanguardia nella dotazione tecnologica informatica e nell'utilizzo di reti interne e esterne per lo scambio e la condivisione di documenti informatici, elementi sui quali ha puntato per innalzare la qualità e l'efficienza dei propri servizi. La realizzazione più nota, il Registro delle imprese, rappresenta il primo registro pubblico italiano gestito completamente in via informatica.

In tale quadro, la missione della Camera di Commercio, Pubblica amministrazione per l'impresa, si gioca nell'agire per assicurare una sempre migliore qualità dei servizi, in un'ottica di orientamento al cliente-utente e garantendo il mantenimento di condizioni di economicità gestionale complessiva, per ridurre i disagi, gli ostacoli, gli appesantimenti e i connessi costi "improduttivi" per l'avvio e/o il mantenimento di un'attività imprenditoriale.

### **Priorità 6 - Sostegno alla imprenditorialità**

#### ***Mission dell'ambito strategico***

Sostenere lo sviluppo economico significa anche favorire la nascita di una nuova generazione di imprese e di imprenditori, promuovere nelle imprese il cambiamento organizzativo e la qualificazione del capitale umano per dare un nuovo impulso alla crescita della competitività aziendale. La continuità aziendale è elemento critico di sopravvivenza di un'economia nei periodi di crisi e la Camera di Commercio si impegna nell'individuare possibili politiche territoriali per favorirla attraverso percorsi di assistenza al passaggio generazionale, alla trasmissione d'impresa o all'innovazione strategico-organizzativa.

### **Priorità 7 – Regolazione del mercato**

#### ***Mission dell'ambito strategico***

La regolazione del mercato offre elementi di garanzia di trasparenza e correttezza delle relazioni, che contribuiscono a rendere più chiaro e intellegibile il contesto ambientale entro il quale gli attori del mercato (imprese e consumatori) muovono il loro agire economico. Si tratta di funzioni riconducibili alle forme di giustizia alternativa (arbitrato e conciliazione), alla tutela e regolazione di mercato (promozione di contratti tipo, analisi e controllo di clausole inique, pubblicazione

## Relazione previsionale e programmatica abstract

*tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara*

degli usi), alla pubblicazione dei protesti, all'attività di metrologia legale, alla vigilanza e alla tutela della proprietà industriale e intellettuale.

Nello svolgere le funzioni di regolazione del mercato la Camera di Commercio, luogo ideale di incontro tra le categorie economiche attive sul territorio, assume il ruolo di parte "terza" rispetto ai protagonisti dello scambio e agli interessi in gioco. L'interesse pubblico che l'azione camerale mira a realizzare è quello della trasparenza e della correttezza dei comportamenti, declinato attraverso strumenti operativi che offrano certezze alle parti, equilibrio delle regole contrattuali, possibilità di repressione di abusi e sistemi di risoluzione delle liti.

La Camera di Commercio di Ferrara intende svolgere il proprio ruolo a sostegno del corretto e trasparente funzionamento del mercato, consapevole che la crescita e la competitività delle imprese passano anche attraverso l'emanazione di regole certe e condivise che le aiutino a svolgere in modo efficiente la loro attività.

### **Priorità 8 – Informazione e comunicazione economica**

#### **Mission dell'ambito strategico**

Conoscere e comunicare l'economia del territorio al territorio. E' questa in sintesi la finalità della strategia di informazione e comunicazione economica. La comunicazione è sempre più un *asset* strategico del territorio per:

- rafforzare l'identità e la percezione del ruolo dell'ente camerale a servizio delle imprese;
- diffondere informazioni e cultura economica tra gli operatori pubblici e privati per migliorarne i processi decisionali aziendali e di sistema.

A tal fine, le attività di raccolta dati, ricerca e comunicazione si pongono in modo trasversale rispetto a tutti i servizi camerali, a supporto di essi. Diviene prioritario, dunque, mettere a disposizione il patrimonio di conoscenze sviluppato nell'Ente e sul territorio e diffonderlo in modo efficace ai diversi *target* di utenti e *stakeholders*: associazioni, imprese, cittadini e opinione pubblica in genere.

Le modalità ed i canali di diffusione si avvarranno sempre più delle tecnologie innovative, lungo la direttrice dell'*e-government* e di una Pubblica amministrazione effettivamente *paperless*. L'interfaccia *web* della Camera di Commercio ed i suoi uffici dovranno, già a partire dal 2009, divenire sempre più un punto di riferimento non solo informativo, ma di erogazione del servizio all'utenza. La comunicazione non è fine a se stessa, ma di servizio e supporto al processo di continua evoluzione dell'Ente nei rapporti interni ed esterni.

### **Priorità 9 - Marketing turistico**

#### **Mission dell'ambito strategico**

Negli ultimi anni lo sviluppo del turismo in provincia di Ferrara ha rappresentato una variabile strategica di crescente rilevanza, anche in relazione al suo elevato grado di integrazione con le altre componenti del sistema economico e per i riflessi

## Relazione previsionale e programmatica

abstract

*tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara*

occupazionali. Il turismo rappresenta, infatti, un settore caratterizzato da forte trasversalità rispetto a tutte le categorie economiche, dal commercio, all'artigianato, all'agricoltura che devono a tutti gli effetti essere riconosciute come componenti del sistema turistico provinciale.

In questo contesto la concertazione e condivisione degli obiettivi tra i diversi attori, il collegamento tra la promozione (pubblica) e la commercializzazione (privata), l'aggregazione degli operatori per reggere l'impatto del mercato, rappresentano valori ormai irrinunciabili per il sistema turistico provinciale e per un'efficace *governance* del settore. L'attivazione, quindi, di rapporti di collaborazione fra le istituzioni, non solo a livello locale, e l'integrazione dei diversi soggetti che operano in chiave di promozione turistica sul territorio - in una logica di sviluppo della cultura di sistema - rappresentano finalità strategiche per la Camera di Commercio di Ferrara.

### **Priorità 10 – Valorizzazione e certificazione delle produzioni tipiche**

#### ***Mission dell'ambito strategico***

In provincia di Ferrara il settore agricolo ha saputo crearsi – anche grazie alle iniziative di valorizzazione e di promozione delle produzioni tipiche promosse dalla Camera di Commercio e dalla Provincia - una nicchia produttiva di alto contenuto qualitativo. Nel contesto ferrarese, caratterizzato da produzioni con un mercato prevalentemente locale, pare opportuno indirizzare gli interventi della Camera di Commercio verso la valorizzazione delle produzioni tipiche e dell'immagine complessiva del territorio.

La presenza, infatti, in provincia di Ferrara di una molteplicità di micro e piccole imprese mostra, da un lato, evidenti vantaggi competitivi dal punto di vista della flessibilità, dall'altro costituisce nel mercato globale un forte limite per quanto riguarda il raggiungimento di adeguati livelli di efficienza gestionale attraverso economie di scala e della capacità di innovazione e penetrazione sui mercati internazionali. I processi di aggregazione di imprese appaiono, dunque, in questo contesto la strada migliore da perseguire per garantire la continuità delle singole unità imprenditoriali, con le loro peculiarità e i propri caratteri distintivi, assicurando nel contempo adeguati livelli di competitività al sistema locale.

## **Il Piano strategico degli investimenti**

### ***Le finalità***

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

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

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

Gli interventi di riqualificazione e valorizzazione richiedono un'accurata progettazione preventiva e riguardano specifiche parti del patrimonio camerale (ad esempio un singolo ufficio o un complesso), che necessitano di organiche e complesse azioni di restauro e/o miglioramento funzionale. Il secondo filone riguarda invece le manutenzioni straordinarie e gli acquisti di mobili e attrezzature che devono annualmente essere effettuati per conservare le strutture in piena efficienza.

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

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

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

L'introduzione del nuovo regolamento di contabilità ha sancito il decisivo passaggio delle Camere di Commercio alla contabilità economico-patrimoniale applicando definitivamente, anche nel sistema camerale, alcuni concetti aziendalistici che comportano una vera e propria svolta culturale in ambito amministrativo. In particolare, il passaggio ad un sistema contabile di tipo privatistico ha posto l'attenzione sull'equilibrio economico-patrimoniale complessivo quale riferimento per la costruzione dei documenti di natura previsionale, sia annuali che di mandato. L'impatto di decisioni che comportino un ammontare degli oneri superiore al totale dei proventi (o viceversa), deve essere valutato con riferimento ai possibili effetti prodotti sulla struttura patrimoniale (diminuzione o aumento del patrimonio netto).

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

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