



Allegato 1) alla deliberazione del Consiglio camerale n. 12 del 18 ottobre 2011

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2012

Decreto del Presidente della Repubblica n. 254/2005

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

INDICE

Premessa	3
Guida alla lettura	6
Ferrara e le imprese	8

LINEE DI POLICY

Lo stato di attuazione del programma 2011	18
Le strategie di intervento per il 2012	22
Innovazione per la competitività	24
Internazionalizzazione e marketing territoriale	27
Trasparenza e tutela del mercato	33
Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa	36
Infrastrutture e sviluppo del territorio	39
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	42
Pubblica amministrazione per le imprese	45

LINEE DI AZIONE TRASVERSALE

Comunicazione	47
Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	49
Linea d'intervento economico-finanziaria	52

Premessa

La stesura di questa relazione avviene in un momento ancora dominato da incertezza a livello economico e politico. Da un lato si è di fronte a una ripresa economica che si profila però ancora debole, dall'altro occorre confrontarsi con la stretta sulle risorse a disposizione della Pubblica amministrazione, anche a fronte della severa manovra finanziaria.

È, quindi, fondamentale tenere conto dell'impatto che tali misure avranno sulla Camera di Commercio di Ferrara e, in particolare, sulla sua disponibilità di risorse. Prima responsabilità dell'Ente è, dunque, un ulteriore sforzo di razionalizzazione: l'obiettivo di fondo, infatti, è rispondere alle istanze delle imprese e amplificare gli effetti della ripresa, mantenendo alta la capacità della Camera di Commercio di liberare risorse da destinare, in maniera sempre più efficiente, al sistema economico.

La crisi ha reso, infatti, ancora più evidenti gli effetti sfidanti della globalizzazione. E i settori caratterizzanti l'economia ferrarese mostrano, in questo confronto, ancora diverse debolezze: il terziario, settore fortemente rappresentativo dell'economia estende, non ha trovato la sua via distintiva, l'eccellenza che lo caratterizzi, anche a livello internazionale; la manifattura mostra ancora qualche criticità e il sistema economico, nel suo complesso, investe troppo poco sulla conoscenza: fatica a trattenere i talenti e concede poche risorse alla ricerca e all'innovazione. Nel paragone con le altre città ed europee, Ferrara paga anche lo scotto di alcune caratteristiche nazionali, che ne vincolano lo sviluppo, come l'onerosità della burocrazia connessa all'avvio di un'attività o la scarsa tempestività del sistema giudiziario nella gestione dei contenziosi.

La crisi, marcando le lacune dei sistemi economici, ha imposto un'accelerata a quei cambiamenti di cui si profilava già la necessità. Anche per il sistema Ferrara è perciò necessario prestare maggiore attenzione alle proprie debolezze per incidere positivamente sul futuro. Compito della Camera di Commercio dunque, oltre a contribuire a rimuovere gli ostacoli di natura strutturale e amministrativa che vincolano lo sviluppo del sistema, sarà proprio quello di aiutare le imprese a cogliere le prospettive economiche con un orizzonte di sviluppo più ampio, senza accontentarsi dell'ottima posizione raggiunta a livello nazionale e superando così le loro debolezze in tema per esempio di crescita dimensionale, attrazione di risorse umane altamente qualificate, capacità di penetrazione nei mercati internazionali o reperimento di risorse finanziarie.

Nell'interrogarsi sul suo futuro prossimo, l'Ente ha però cercato di non fare un'analisi esclusivamente autocentrata, ma di riflettere sulla propria capacità di realizzare iniziative in stretta collaborazione con altri enti pubblici, con soggetti privati e con le associazioni. Il tema delle alleanze è quindi una costante del programma 2012 e una precisa responsabilità dell'Ente e del suo gruppo dirigente.

La collaborazione istituzionale resta uno dei principali volani dello sviluppo di un territorio. Alleanze che non devono essere però viste esclusivamente in termini di "fare insieme" per moltiplicare i risultati, ma di portare avanti un progetto comune, un'idea condivisa della Ferrara del futuro.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Prima tra tutte, l'Accordo di programma con la Provincia di Ferrara sarà, anche nel 2012, una grande occasione per il sistema economico e un fondamentale momento di condivisione e di sinergia tra i diversi players. Questo stesso metodo di lavoro, basato sulla sinergia tra diversi soggetti e oramai consolidato da diverse esperienze, sarà inoltre valorizzato anche per ampliare i momenti di riflessione condivisa che la Camera porta avanti con lo strumento degli Osservatori, luoghi di dibattito dove far incontrare e mettere a confronto la classe dirigente ferrarese. E per far questo, l'Ente camerale affinerà la propria capacità di tirare le fila di queste riflessioni affinché, a partire dai risultati degli studi e delle discussioni che verranno affrontate, possano emergere delle misure concrete, come strategie condivise in materia di politica economica.

Infine, la Camera di Commercio, anche con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente il proprio posizionamento tra gli enti pubblici e la propria vocazione di integratore di sistemi, intende sviluppare un ruolo politico d'avanguardia nella sperimentazione di forme di governance del tutto innovative per la realizzazione di progetti di ampio respiro. Si tratta, in pratica, di adattare ed estendere i meccanismi di corporate governance per l'attuazione di progetti strategici, che coinvolgono diversi attori, sotto l'egida delle istituzioni pubbliche. Questo risponde a una volontà di modernizzazione della consolidata politica camerale del "fare sistema".

A tale proposito, al fine di assicurare maggiore evidenza all'architettura ed alle connessioni delle diverse *policy*, l'azione strategica è stata rappresentata in modo sintetico in una mappa, utilizzando la metodologia della *Balanced Scorecard*, utile per collegare gli obiettivi all'organizzazione e alle risorse umane e finanziarie.

In questo schema strategico, la prima grande linea di intervento è quella amministrativa anagrafica: attraverso il miglioramento dei servizi si vuole generare una ricaduta virtuosa sulla competitività delle imprese, mediante la riduzione dei costi sostenuti per gli adempimenti amministrativi, specie in termini di tempo.

Perno di questa strategia per il 2012, sarà la piena attuazione della comunicazione unica, il cui definitivo avvio poggia ormai sulla certezza della previsione normativa attesa in questi anni. La norma pone, quindi, la Camera di Commercio come interfaccia fra le imprese e le altre Pubbliche amministrazioni trasformando il Registro delle imprese in un *hub* in cui passano flussi di informazioni in entrata e in uscita verso le altre istituzioni. Preziose sono state in questi anni le collaborazioni e le sinergie con altri Enti pubblici quali il Comune di Ferrara, l'Inps, l'Inail e Agenzia per le entrate, che hanno contribuito affinché la Camera di Commercio arrivasse preparata a questo appuntamento. Nel momento della messa a regime della riforma, si rivelerà vitale strutturare e allargare sempre di più queste collaborazioni.

In questo senso, sarà importante consolidare le alleanze avviate con le associazioni sia per poter moltiplicare le occasioni di servizio agli utenti, sia per recepire indicazioni utili per meglio governare una rete complessa, che mette in relazione una molteplicità di attori aventi proprie specifiche peculiarità.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Proprio per la presenza di così tanti soggetti, in un contesto in cui l'interazione fra Pubblica amministrazione e imprenditore diventerà sempre più virtuale, è necessario intervenire affinché questo processo non comporti una "spersonalizzazione" dei punti di riferimento e dei contatti con l'Ente.

Per questo la comunicazione sui servizi verrà sempre più pensata con l'obiettivo di fornire informazioni personalizzate, cioè facilmente reperibili, fruibili e mirate, utilizzando modalità sempre più interattive.

La seconda direttrice è il sostegno diretto alla competitività delle imprese, una linea di azione che presenta al suo interno diversi filoni: dall'innovazione alla formazione, dall'internazionalizzazione alla tutela del mercato. A fronte di questa poliedricità di interventi, però, ne esiste uno che è alla base di ogni tipo di sviluppo imprenditoriale: il credito, tanto più nella presente congiuntura. La strategia della Camera riguarderà, in questo senso, prioritariamente le piccole-medio imprese, sia attraverso il sostegno all'attività dei confidi, valorizzandone la componente qualitativa, sia attraverso l'uso dei bandi per le micro imprese che svolgono attività ad alto rischio come quelle attive, ad esempio, nei settori innovativi.

Altro grande tema anticongiunturale è aumentare l'offerta di occasioni di business. In una realtà imprenditoriale frammentata come quella ferrarese, è importante che i grandi eventi, a cominciare da quelli culturali, non sorvolino la realtà economica del territorio ma che anzi la intercettino e la coinvolgano ponendosi come preziosa occasione di crescita reale. In questo senso, l'azione della Camera di Commercio è duplice, globale e locale.

Terza linea di intervento è quella istituzionale rivolta a dare più forza alla voce della business community all'interno dei processi di *policy making* del territorio. In questo senso nel 2012, in occasione della piena applicazione della riforma normativa delle Camere di Commercio, Ente camerale intende giocare un ruolo centrale affinché gli organi politici delle Camere di Commercio siano sempre più rappresentativi della *business community* di riferimento.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Guida alla lettura

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

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

- una premessa sullo stato di attuazione del programma 2011, con validazione e aggiornamento delle priorità e dei relativi obiettivi generali previsti necessari per valutare l'efficacia dell'azione politica, la validità delle scelte effettuate fino a quel momento e l'opportunità di introdurre eventuali cambiamenti;
- l'aggiornamento del contesto socio-economico, in quanto i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento devono essere rapportati alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale ed al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio;
- la definizione delle iniziative programmatiche previste per l'esercizio di riferimento in cui vengono esplicitate per ogni ambito i principali obiettivi strategici.

Il programma 2012:

- si inquadra in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici definiti con il preventivo 2011;
- attualizza le linee di indirizzo per l'anno 2012;
- precostituisce uno dei quadri di riferimento strategico per l'elaborazione del Programma pluriennale 2010/2014.

Anche per il 2012 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.

Assunto fondamentale è la convinzione che lo sviluppo di qualsiasi territorio che voglia essere dinamico e competitivo debba essere "glocale": cioè espressione della capacità, da parte di chi lo governa e di chi ne è protagonista, di confrontarsi con il resto del mondo e – al tempo stesso – di approfondire la propria identità e specificità.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

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 consente 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.

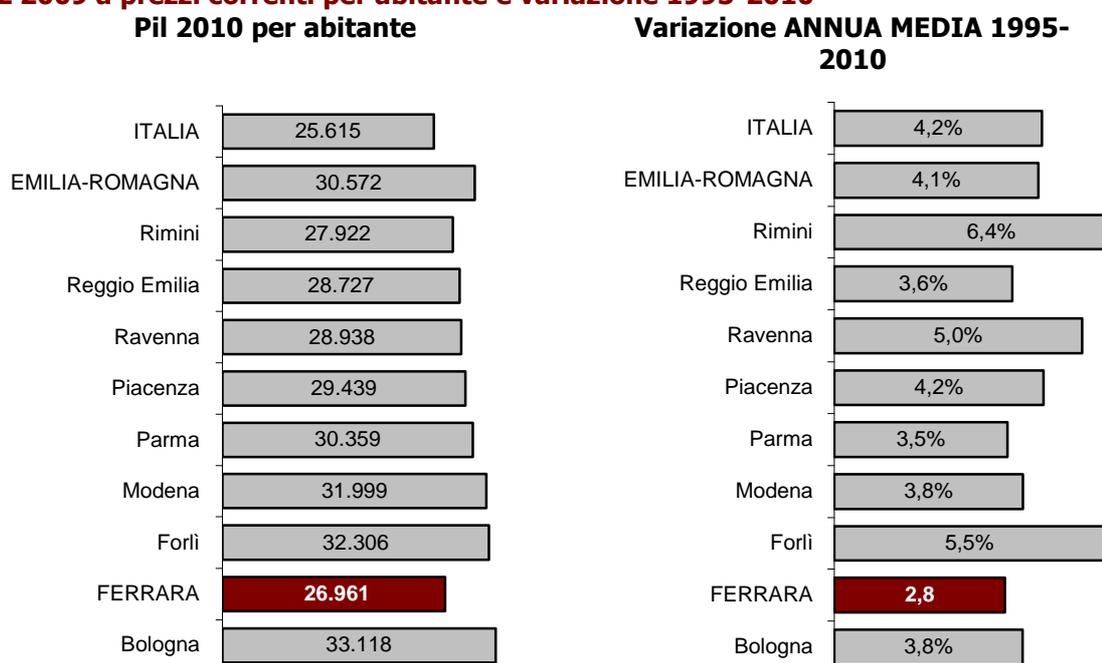
All'interno di ciascun capitolo sarà prestata attenzione alla prospettiva:

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

Ferrara e le imprese

Ferrara, secondo le stime sul PIL provinciale relative all'anno 2010 elaborate dall'Istituto Tagliacarne, presenta un valore di quasi 27 mila euro per abitante, il più basso tra tutte le province della regione, ma superiore a quello nazionale. Invece il tasso di crescita annuo medio, dal 1995 al 2009, risulta inferiore sia alla media dell'Emilia-Romagna che, ancor più, a quella dell'intero Paese. In questi ultimi quindici anni, Ferrara ha così perso 9 posizioni, ora è 48^a, confermando la collocazione del 2009 nella graduatoria nazionale decrescente delle province in base al Pil pro-capite a prezzi correnti, ma rallentando la sua crescita media annuale, passata dal 2,9% al 2,8%.

PIL 2009 a prezzi correnti per abitante e variazione 1995-2010



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

Nonostante questa dinamica piuttosto lenta, si è peraltro registrato nel periodo, perlomeno fino all'insorgere della fase recessiva 2007-2009, un processo di consolidamento del tessuto imprenditoriale provinciale - inevitabilmente rallentato anche nel corso del 2010 dagli effetti che una crisi di dimensioni globali ha innescato anche in ambito locale - in termini di sviluppo delle società di capitali, al quale si è associata una crescita del livello tecnologico e di knowledge. Interrottasi nel 2009 la crescita delle imprese nel settore manifatturiero ed in quello delle costruzioni, è tuttavia proseguito lo sviluppo di molte società, non tanto in termini dimensionali, quanto e soprattutto relazionali. Piccole e medie imprese che operano in filiera, attraverso una divisione delle attività, delle conoscenze, degli investimenti e dei rischi con le altre società che appartengono allo stesso sistema. E la componente relazionale, come viene sottolineato in numerosi studi, è proprio quella che maggiormente caratterizza la qualificazione di un sistema economico locale.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Riprendere nel 2012 la via di una più solida ripresa, dopo il lento recupero verificatosi nel corso degli ultimi due anni, richiederà, oltre al rafforzamento di questi processi relazionali, anche un impegno di riposizionamento competitivo delle imprese ferraresi, in qualunque settore di attività esse operino. Un impegno che passerà attraverso un loro rafforzamento patrimoniale ed un riequilibrio finanziario complessivo, da conseguire attraverso strategie "aggressive" nella ricerca di nuovi mercati, ma al contempo "difensive", alla rincorsa di una maggiore efficienza aziendale e di un migliore rapporto qualità/prezzo.

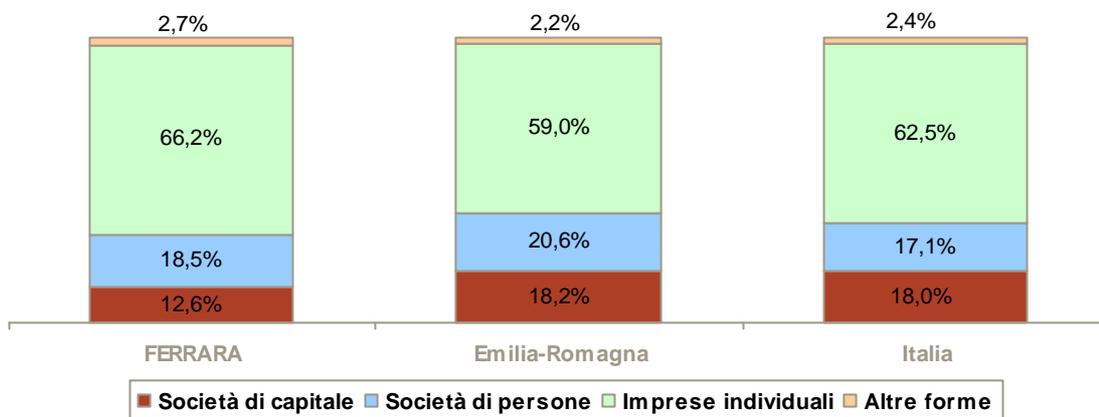
Per questo sarà ancora una volta cruciale il ruolo del credito, perchè per favorire nuovi investimenti e rafforzare la ripresa dovrà proseguire il processo di allentamento della stretta selettiva, oltre che una normalizzazione nei canali diretti di finanziamento alle aziende della provincia che, pur tuttora in crisi di liquidità, sono peraltro fundamentalmente solide ed efficienti.

IMPRESE ATTIVE AL 30 giugno 2011

	2009	2010	2011	Saldo	Var. %
Imprese totali	34.899	34.621	34.450	-171	-0,49%
Imprese senza AGRICOLTURA	27.120	27.090	27.152	+62	+0,23%

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

Imprese attive per forma giuridica, composizione percentuale al 30/06/2011



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

Comunque, i dati sulla movimentazione anagrafica nel secondo trimestre 2011, depurati dall'andamento delle imprese agricole, mostrano una sostanziale stabilità (0,23%), anche se si registra una diminuzione, per quanto lieve, del tasso di natalità imprenditoriale rispetto all'anno precedente (purtroppo però anche per le imprese giovanili), cui si è accompagnato un leggero aumento delle cessazioni.

Lo sviluppo più rilevante, poi, ancora una volta, lo si deve alle nuove società di capitali ed in misura minore di quelle di persone, mentre hanno fatto registrare un bilancio negativo sia le ditte individuali, che le "altre forme", cioè i consorzi e le cooperative.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

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

ANNO	Iscrizioni	Cessazioni	Tasso di crescita
2003	1,66%	0,92%	0,74%
2004	1,84%	0,96%	0,88%
2005	1,77%	1,32%	0,46%
2006	1,52%	1,21%	0,30%
2007	1,80%	1,05%	0,75%
2008	1,62%	1,01%	0,61%
2009	1,51%	1,03%	0,48%
2010	1,76%	0,81%	0,95%
2011	1,62%	0,98%	0,65%

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

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

Le imprese attive presenti sul territorio ferrarese sono, a giugno 2011, pari a 13,1 per ogni chilometro quadrato, contro le 19,4 in Emilia-Romagna e le 17,5 in Italia. Lo stesso settore manifatturiero provinciale, pur vantando la presenza di alcune grandi aziende leader di mercato sia in Italia che all'estero, risulta essenzialmente caratterizzato dalla prevalenza di unità locali di piccola dimensione. Si colgono tuttavia anche segnali di un processo di rafforzamento della compagine produttiva, come appunto la diffusione di forme organizzative più strutturate e manageriali, quali le società di capitale, che negli ultimi anni, grazie ad un tasso di crescita elevato, stanno progressivamente aumentando il loro peso nell'ambito del sistema imprenditoriale della provincia, che comunque rimane ancora più basso rispetto agli altri ambiti di riferimento territoriale. Si rafforza, intanto, pure il peso dell'imprenditoria straniera, anche in questo caso in termini strutturali per l'aumento delle forme societarie, mentre "tiene" a fatica l'imprenditoria "rosa". Preoccupante il calo tendenziale della imprenditoria giovanile, in una fase di difficoltà occupazionale come quella attuale.

Dinamismo Tessuto Imprenditoriale al 2° trimestre 2011

(Cruscotto dell'economia, Infocamere)

Forma giuridica		Imprese registrate	Valori %	Variazioni % rispetto al 2° tr. 2010
TOTALE	Femminile	8.021	21,30%	-0,1
	Giovane	3.389	9,00%	-3
	Straniera	2.209	5,90%	12,2
	Totale	37.582	100,00%	-0,5
Società di capitale	Femminile	857	15,50%	1,5
	Giovane	259	4,70%	-1,1
	Straniera	124	2,20%	17
	Totale	5.520	100,00%	0,6
Società di persone	Femminile	1.599	20,40%	1
	Giovane	469	6,00%	-10,3
	Straniera	284	3,60%	7,6
	Totale	7.852	100,00%	-1,4
Imprese individuali	Femminile	5.466	23,70%	-0,6
	Giovane	2.616	11,30%	-1,8
	Straniera	1.766	7,60%	12,9
	Totale	23.095	100,00%	-0,4
Altre forme	Femminile	99	8,90%	-2,9
	Giovane	45	4,00%	-21,1
	Straniera	35	3,10%	2,9
	Totale	1.115	100,00%	-1,3

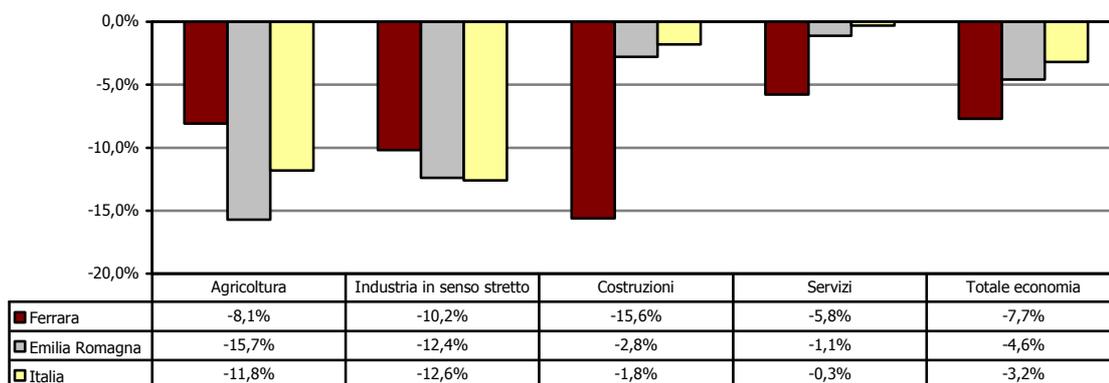
Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Unità locali per tipologia

Tipo Localizzazione	Al 30 giugno 2011		Var. ass. 2011-2010		Var. % 2011/2010	
	Registrate	Attive	Registrate	Attive	Registrate	Attive
Sede	37.582	34.450	-175	-171	-0,46%	-0,49%
U.L. con sede in PV	4.132	3.861	54	70	1,32%	1,85%
1ª U.L. con sede F.PV	2.157	2.052	70	78	3,35%	3,95%
Altre U.L. con sede F.PV	735	720	26	29	3,67%	4,20%
Totale	44.606	41.083	-25	6	-0,06%	0,01%

Variazione del valore aggiunto a prezzi correnti per settori Anni 2009-2008



Fonte: elaborazione Osservatorio dell'economia su dati Istituto G. Tagliacarne, 8° e 9° Giornata dell'economia

Ferrara e il lavoro

Nel 2010, in base alle più aggiornate rilevazioni Istat sulle forze di lavoro, il mercato del lavoro ferrarese è costituito da 153 mila occupati, mentre la forza lavoro totale si attesta sulle 165 mila unità. Dopo i miglioramenti intervenuti nel corso degli anni precedenti, questi dati "fotografano" un deterioramento, nel corso del 2010, del mercato locale del lavoro, con un aumento del numero dei disoccupati da 11 a 12mila, corrispondenti ad un *tasso provinciale di disoccupazione* pari al 7,4% (5,7% in Emilia-Romagna, e 8,4% totale Italia). Un processo certamente collegato alle forti incertezze della congiuntura economica e dello "scenario" complessivo, e quindi analogo a quello verificatosi nell'intero Paese. Per Ferrara, il dato - che la colloca più o meno al centro della apposita graduatoria nazionale - è la risultante di un tasso di disoccupazione maschile pari al 4,3%, che però sale fino al 10,9%, prendendo in considerazione la sola componente femminile.

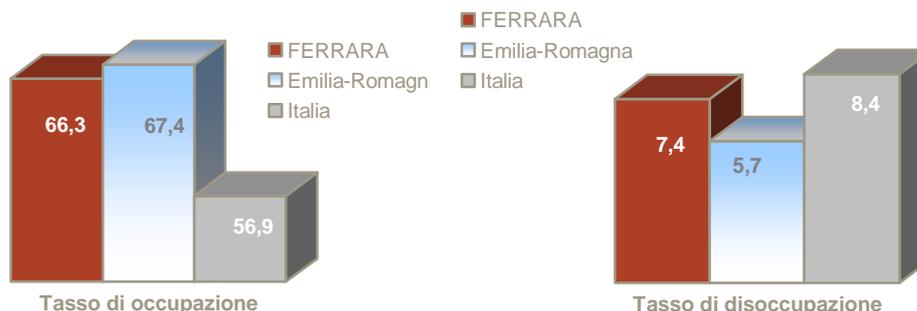
Per quanto riguarda invece il *tasso di occupazione* totale della provincia (15-64 anni), la provincia di Ferrara, pur registrando un consistente calo, è "posizionata" meglio in graduatoria nazionale, con un valore del 66,3% (67,8% l'anno precedente), mentre il solo tasso di occupazione femminile è pari al 59,4% (61,7% nello stesso periodo del 2010).

Da segnalare nel 2010 anche un'inversione di tendenza: una minore incidenza degli occupati indipendenti nell'ambito della provincia (sono il 24,8% del totale, quando nel 2009 rappresentavano il 27,7%), sia rispetto alla regione Emilia-Romagna (25,4%) che all'Italia (25,2%).

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

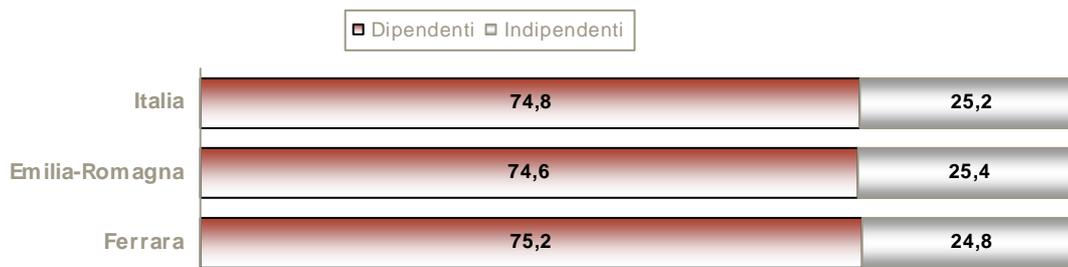
Occupazione e disoccupazione



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

Occupazione (addetti totali)

	2009	2010	Variaz. 2010-2009
Ferrara	158.600	153.200	-3,4%
Emilia-Romagna	1.955.600	1.935.500	-1,0%
Italia	23.025.000	22.872.300	-0,7%



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

In base ai dati di SMAIL – il Sistema informativo di Monitoraggio Annuale Imprese Lavoro della Camera di Commercio di Ferrara che raccoglie i dati statistici sulle imprese, sulle unità locali e sui relativi addetti della provincia di Ferrara e che integra i dati del Registro imprese con dati di fonte INPS – è possibile disporre di indicazioni particolarmente dettagliate, e quindi preziose, anche al livello territoriale inferiore a quello provinciale. SMAIL avverte piuttosto distintamente gli effetti della recessione che ha colpito pesantemente anche l'economia ferrarese, evidenziandone peraltro una dinamica più negativa sotto l'aspetto occupazionale che sotto quello della evoluzione imprenditoriale, che si è prolungata anche nel 2010.

Infatti, mentre lo stock delle imprese e delle unità locali ha mostrato una capacità di tenuta complessiva, pur con un andamento differenziato tra i vari settori di attività, la dinamica occupazionale ha invece risentito di una diminuzione degli addetti alle unità locali, che è stata pari al -1,2% rispetto al dato del 2009. Dunque, si conferma per il 2010 l'andamento negativo, evidenziato peraltro anche dalla rilevazione Istat delle forze di lavoro, seppur rallentato rispetto a quello dell'anno precedente. Per quanto riguarda questa dinamica occupazionale negativa, va rilevato che tutti i settori extra-terziari, cioè industria manifatturiera, costruzioni ed in misura minore anche l'agricoltura, hanno scontato nel 2010 una sensibile flessione dei rispettivi addetti.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Se si fa poi riferimento al più ampio biennio 2010-2008, si può notare come il comparto dell'industria in senso stretto e non più quello delle costruzioni (-6,6%), come invece era avvenuto lo scorso anno, sia quello che ha scontato il ridimensionamento più pesante dei propri livelli occupazionali (-9,4%), con una intensità che è rimasta elevata anche nel corso del 2010, mentre tutti gli altri settori hanno rallentato sensibilmente le loro flessioni.

A questi andamenti macro-settoriali negativi fa riscontro la buona tenuta occupazionale manifestata dal terziario, cioè dai servizi e dal commercio, contraddistinti anche da una lieve dinamica espansiva della loro consistenza imprenditoriale. Una conseguenza di tali differenti dinamiche è quindi rappresentata da una ulteriore terziarizzazione dell'occupazione provinciale, tradottasi in un particolare rafforzamento dei servizi non commerciali (turismo, servizi alle imprese e alle persone, intermediazione finanziaria, trasporti).

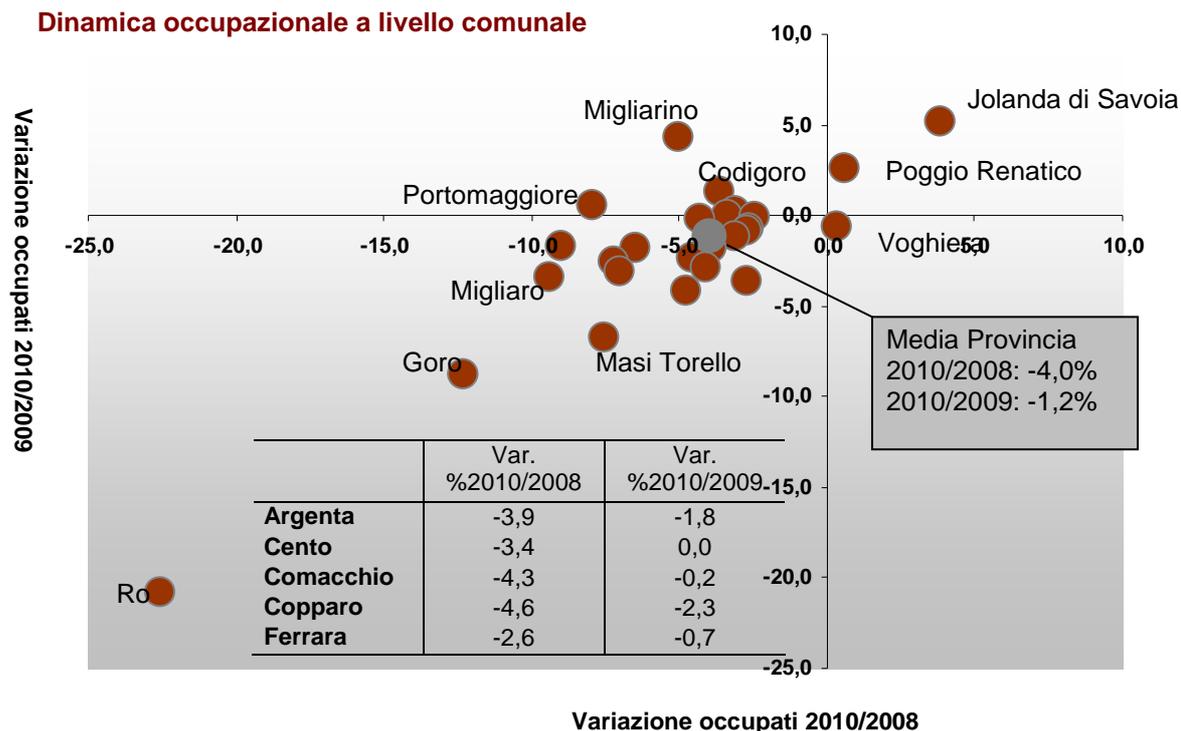
Addetti alle unità locali per settore e per aree territoriali – dicembre 2010

	Alto ferrarese	Medio ferrarese	Basso ferrarese	Capoluogo	Copparese	Costa	TOTALE	% sul totale
Agricoltura	1.576	2.000	1.075	3.557	1.949	3.909	14.066	13,6
Industria	7.365	2.009	1.814	9.785	4.765	2.572	28.310	27,3
Costruzioni	1.523	1.096	367	4.108	801	1.612	9.507	9,2
Commercio	3.032	1.801	567	10.232	1.392	3.284	20.308	19,6
Terziario	3.993	2.198	798	18.445	2.020	4.097	31.551	30,4
Mancante	4	2	0	1	0	1	8	0,0
Totale	17.493	9.106	4.621	46.128	10.927	15.475	103.750	100,0
Percentuali sul totale provinciale								
Agricoltura	1,5	1,9	1,0	3,4	1,9	3,8	13,6	
Industria	7,1	1,9	1,7	9,4	4,6	2,5	27,3	
Costruzioni	1,5	1,1	0,4	4,0	0,8	1,6	9,2	
Commercio	2,9	1,7	0,5	9,9	1,3	3,2	19,6	
Terziario	3,8	2,1	0,8	17,8	1,9	3,9	30,4	
Totale	16,9	8,8	4,5	44,5	10,5	14,9	100,0	
Variazioni 2010-2008 per macro settore (%)								
Agricoltura	-5,2	-0,8	-1,2	-2,3	-7,5	-1,3	-2,8	
Industria	-9,3	-7,5	-11,1	-7,9	-10,5	-13,0	-9,4	
Costruzioni	0,5	-19,2	-8,5	-3,1	-5,8	-11,4	-6,6	
Commercio	-0,8	-1,7	4,2	-0,6	-0,8	-5,0	-1,3	
Terziario	0,2	1,4	1,0	-0,6	2,5	0,2	0,0	
Totale	-4,6	-4,6	-5,0	-2,6	-6,2	-5,0	-4,0	
Variazioni 2010-2009 per macro settore (%)								
Agricoltura	-2,1	1,5	-0,1	-0,3	-0,7	0,0	-0,2	
Industria	-2,6	-0,2	-5,4	-3,8	-7,2	-2,8	-3,8	
Costruzioni	2,8	-10,7	-0,3	2,3	-2,7	-3,0	-0,7	
Commercio	0,1	-1,3	1,8	0,5	-1,8	-3,0	-0,4	
Terziario	0,1	1,3	-2,4	-0,3	2,9	1,8	0,3	
Totale	-1,0	-1,1	-2,4	-0,7	-3,3	-0,9	-1,2	

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

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

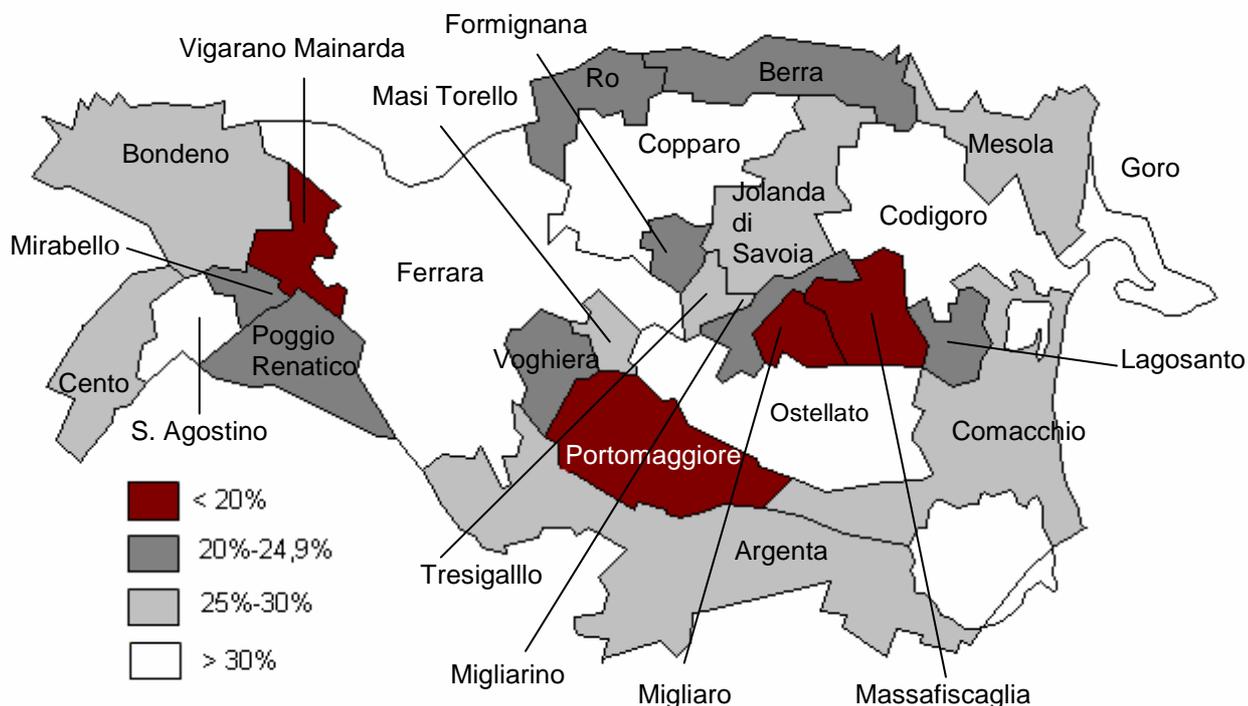


Scendendo, infine, al livello di **dettaglio comunale**, solo quattro comuni hanno registrato variazioni positive maggiori all'1% del numero di occupati nel 2010 rispetto all'anno precedente, e due di questi, Jolanda di Savoia e Poggio Renatico, lo hanno visto crescere anche rispetto al 2008. Tra i comuni di maggiore dimensione, *Ferrara*, *Cento* e *Comacchio* presentano nell'ultimo anno una tenuta occupazionale meno negativa rispetto all'arco del più ampio biennio. *Copparo* ed *Argenta* mostrano invece ancora una dinamica occupazionale negativa, dopo la caduta registrata nel corso dell'anno precedente.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Addetti per 100 abitanti, dicembre 2010



Il comune di *Ro* registra l'andamento peggiore, subendo gli effetti della crisi ed in particolare la chiusura della Igs-Riva di Ruina.

Il grafico sopra riportato conferma gran parte delle evidenze dello scorso anno: sono rimasti gli stessi i comuni che hanno un numero di occupati per abitanti superiore al 30%, mentre le diminuzioni di occupati registrate per *Ro* ed un aumento della popolazione residente straniera al denominatore per *Portomaggiore*, spiegano il "declassamento" di questi comuni nelle fasce inferiori. *Migliario*, *Vigarano Mainarda* ed ancora *Portomaggiore* sono i comuni della provincia che continuano ad essere caratterizzati da un rapporto addetti per 100 abitanti tra i più bassi della provincia, al di sotto del 20%.

Ferrara e i mercati esteri

Nel corso degli ultimi anni, e fino all'insorgere della crisi nel 2008, il settore manifatturiero ferrarese ha registrato un processo di crescente apertura ai **mercati esteri**, conseguente anche ad una maggiore diversificazione merceologica e territoriale, colmando in tal senso parte del ritardo accumulato rispetto alla media della regione Emilia-Romagna. Continua così a rafforzarsi il peso, seppur limitato, dell'export ferrarese rispetto al totale regionale, che ora sfiora il 5%.

Questo processo di crescita si è rimesso decisamente in moto nel 2010, ed è proseguito molto robusto anche nel marzo 2011, quando, secondo i dati valutari di fonte Istat, le esportazioni ferraresi risultano tendenzialmente cresciute del 33,6%, addirittura l'incremento maggiore tra tutte le province della regione.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Il valore delle esportazioni provinciali ha così raggiunto i 562 milioni di euro, superando quello dei corrispondenti periodi del 2010 e del 2009, pur senza essere ritornato ancora ai livelli raggiunti nel 2007, quando (nel periodo corrispondente) raggiungeva i 652 milioni di euro. Contestualmente però aumentano in misura ancora maggiore le importazioni, che segnano un +37,4%: anche in questo caso, tuttavia, non si è ancora ritornati ai livelli pre-crisi del 2007, ma ci si avvicina molto. In regione, soltanto Piacenza fa registrare tassi di incremento dell'export e dell'import così elevati, per quanto inferiori a quelli della provincia di Ferrara.

L'incremento del commercio estero ferrarese riguarda sia i Paesi dell'euro-zona, che con l'entrata della Estonia comprende ora 17 Paesi (+30,8%) e nell'ambito dei quali i flussi di interscambio commerciale in entrata ed in uscita non sono influenzati da fattori valutari; sia i grandi mercati emergenti (+93,2% in Russia, +53,9% in Cina e +47,2% in India), nei quali le imprese ferraresi stanno bene intercettando la costante crescita dei consumi. L'unica eccezione è rappresentata dal Brasile, dove i prodotti ferraresi hanno subito una battuta d'arresto. Molto positivi continuano poi ad essere i risultati conseguiti negli Stati Uniti (+35,7%), ben più di quelli ottenuti in Germania (+15,5%), dove già dal 2010 stiamo perdendo quote percentuali: rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, infatti, la quota percentuale del valore delle merci è passata dal 20,1% al 17,4%. Un fenomeno probabilmente strutturale, dato che la Germania sta rivolgendosi sempre più, per il proprio interscambio commerciale, ai mercati emergenti, ed in particolare ai Paesi BRIC.

FERRARA Commercio estero per attività economica - Al 1° trimestre 2011

	2010 provvisorio		Var. %		% sul totale	
	import	export	import	export	import	export
Prodotti agricoli	14.995	55.741	-10,2%	4,0%	5,8%	9,9%
Prodotti della pesca	2.403	6.184	6,7%	35,9%	0,9%	1,1%
Prodotti alimentari	39.643	30.468	228,7%	9,0%	15,2%	5,4%
Sistema moda	12.535	12.683	-0,1%	13,2%	4,8%	2,3%
Sostanze e prodotti chimici	85.137	147.612	24,9%	26,4%	32,7%	26,2%
Art. in gomma e materie plastiche e prod. lavoraz. minerali non metalliferi	8.038	23.284	8,9%	23,1%	3,1%	4,1%
Metalli di base e prodotti in metallo	35.502	24.881	87,8%	72,4%	13,6%	4,4%
Computer, app. elettronici e ottici	9.293	5.052	377,1%	181,6%	3,6%	0,9%
Macchinari ed apparecchi n.c.a.	5.411	10.171	153,0%	43,4%	2,1%	1,8%
Apparecchi elettrici	29.485	91.089	29,2%	71,2%	11,3%	16,2%
Autoveicoli	6.425	136.257	-56,0%	35,0%	2,5%	24,2%
Altre manifatturiere	9.913	9.403	16,4%	38,0%	3,8%	1,7%
Altri prodotti	1.517	9.557	11,0%	159,3%	0,6%	1,7%
TOTALE	260.297	562.383	37,4%	33,6%	100,0%	100,0%

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

A trainare il robusto recupero sui mercati esteri sono stati soprattutto i mezzi di trasporto (+35,0%) ed i prodotti chimici (+26,4%), ovvero i due comparti "forti" dell'export ferrarese, ma gli aumenti sono generalizzati per ogni settore, "sistema moda" compreso: quelli più modesti riguardano i prodotti agricoli non lavorati (meglio invece gli alimentari). Invece la crescita maggiore delle importazioni, in termini relativi riguarda l'informatica e i prodotti elettronici, ed in valore assoluto i prodotti chimici. Buoni miglioramenti nel saldo export-import (per quanto, a livello

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

provinciale, si tratti di un dato puramente virtuale) sono segnalati, oltre che per i mezzi di trasporto, anche per i prodotti agricoli e per quelli della pesca.

Lo stato di attuazione del programma 2011

Con il programma 2011 sono stati consolidati alcuni principi innovativi ai quali informare l'azione istituzionale – sintetizzati nella *mission* dell'Ente – e si è provveduto ad una classificazione delle iniziative di promozione del sistema economico territoriale in linea con l'evoluzione del tessuto imprenditoriale e con il mutato assetto delle relazioni strategiche con le Istituzioni territoriali di riferimento.

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

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

Innovazione imprenditoriale

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

A tale riguardo, a fronte della diffusa preoccupazione degli imprenditori ferraresi circa la perdurante restrizione dell'accesso al credito bancario, nonché delle indicazioni emerse nell'ambito del Comitato ristretto della Consulta dell'economia, su invito della Camera di Commercio la Provincia e, con essa, tutti i Comuni del territorio, ha ritenuto di destinare, attraverso l'adesione al disciplinare in uso presso l'Ente camerale, risorse finanziarie volte ad irrobustire il patrimonio e, dunque, l'attività di garanzia offerte dai Confidi.

Ciò nella consapevolezza che i rapporti tra banche e imprese (soprattutto se di piccole dimensioni) possano essere facilitati, in termini di flussi informativi e di condizioni contrattuali, dalla presenza di strutture terze, quali appunto i Confidi, capaci di trasferire il rischio al di fuori dal perimetro bancario grazie, da un lato, a una dotazione patrimoniale autonoma in grado di fornire una garanzia all'intermediario e, dall'altro, a una irrinunciabile conoscenza dettagliata delle imprese coinvolte.

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

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

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

Sono stati poi varati, nell'ambito del piano di attività dell'Associazione per l'Innovazione (il Tavolo di lavoro permanente costituito nel 2006 da Camera di Commercio, Provincia, Comune di Ferrara, Università, Sipro, Ascom, Cna, Confartigianato, Confcooperative, Confesercenti, Legacoop e Unindustria allo scopo di favorire sempre più l'incontro tra la domanda di innovazione espressa dal sistema delle imprese e le risposte messe in campo dal mondo della ricerca), 13 progetti a fronte dei quali la Camera di Commercio ha stanziato la somma complessiva di 650 mila euro: una serie di iniziative messe in campo per stimolare la crescita e la creazione di nuovi posti di lavoro con investimenti consistenti in settori strategici come appunto quelli della ricerca e del trasferimento tecnologico.

Tra i progetti realizzati, nel 2011, dalla Camera di Commercio: la semplificazione amministrativa, con l'ulteriore riduzione, a soli 20 giorni dalla rendicontazione, dei tempi di pagamento alle imprese beneficiarie dei contributi camerale; gli incentivi alle imprese per progetti di innovazione tecnologica, organizzativa e turistica; il vademecum sui brevetti internazionali, i pomeriggi dell'innovazione, coordinati dai massimi esperti del settore; il supporto allo start up e al consolidamento di nuove imprese innovative; il sostegno al credito ed ai contratti di rete; l'organizzazione di missioni d'affari all'estero e la realizzazione di progetti in collaborazione con l'Università di Ferrara.

Internazionalizzazione

Nel 2011 si è messo in campo un modello di intervento in grado di promuovere ed accompagnare, con la maggiore efficacia possibile, i processi di sviluppo ed affermazione dell'immagine di Ferrara e dei suoi sistemi produttivi e territoriali locali nei principali mercati internazionali. E' stato rafforzato il raccordo con i principali attori del sistema economico provinciale (associazioni di categoria, consorzi, sistema fieristico, sistema bancario, sistema della Ricerca e Sviluppo Tecnologico, ecc.), al fine di condividere obiettivi e strategie di intervento, ed è stata potenziata la collaborazione con gli enti regionali e nazionali preposti alla promozione economica, anche alla luce dell'Accordo di Programma siglato tra Regione Emilia-Romagna e sistema camerale regionale.

Le azioni promozionali sono state orientate a sviluppare progetti articolati e da svolgere sul medio – lungo periodo superando presenze occasionali allo scopo di evitare la frammentazione degli interventi.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Particolare attenzione è stata rivolta ai settori agro-alimentare e manifatturiero: in particolare, attraverso la partnership attivata con le associazioni territoriali di categoria, si sono raccolte, anche mediante specifiche misure contributive, le migliori idee dal territorio e si è svolto un ruolo di supporto nella elaborazione "su misura" di proposte progettuali.

Regolazione del mercato

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

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

E-government e informazione economica

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

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

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

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

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

Politiche ed iniziative di settore

E' stato rafforzato il ruolo dell'Ente come attore di sviluppo del territorio attraverso un sistema di alleanze finalizzato alla realizzazione di programmi che creino valore aggiunto al sistema economico. In particolare, la Camera di Commercio e la Provincia di Ferrara, dopo quattro anni di applicazione del Protocollo d'intesa per la promozione coordinata del turismo varato nel 2008, hanno rafforzato l'Accordo di programma siglato nel 2010 con riferimento, in particolare, all'utilizzo del "listino dei prezzi e dei materiali delle opere edili" quale base di riferimento per l'elaborazione dei capitolati, la definizione degli importi a base di appalto, nonché per le valutazioni in ordine alla congruità del prezzo delle offerte.

Tra i punti salienti dell'Accordo, il cui impegno finanziario complessivo ha toccato, per il 2011, quota 3 milioni e mezzo di euro, c'è, dunque, il sostegno a progetti innovativi promossi dalle imprese, caratterizzati dal raccordo tra chi "inventa" l'innovazione e chi la mette sul mercato. Sono stati favoriti, inoltre, le aggregazioni e lo sviluppo di politiche di filiera e di rete, così come l'adeguamento delle infrastrutture, l'attrattività turistica e culturale, la crescita della conoscenza e del capitale umano, nonché qualsiasi azione orientata alla semplificazione dei procedimenti amministrativi e alla riduzione dei tempi di richiesta e di rilascio delle autorizzazioni da parte della Pubblica amministrazione.

Le strategie di intervento per il 2012

Con la programmazione 2011 è stato consolidato tra le strategie di intervento camerale a supporto dell'economia locale un concetto di *public governance* che tenesse conto delle specificità della Camera di Commercio di Ferrara e della sua realtà territoriale di riferimento.

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

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

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

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

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

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

PRIORITA'

ASSI

Innovazione per la competitività
Internazionalizzazione e marketing territoriale
Trasparenza e tutela del mercato
Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa
Infrastrutture e sviluppo del territorio
Analisi e conoscenza del sistema economico locale
Pubblica amministrazione per le imprese
Comunicazione
Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa

l'innovazione, fattore chiave per la competitività; nuovi ambiti e target di riferimento; la strategia per l'innovazione; finanziare l'innovazione; essere ponte tra globale e locale; accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine;

trasparenza e regole certe per un mercato libero ed efficiente;

capitale umano, talenti ed eccellenze;

il territorio, fattore chiave per la competitività del sistema imprenditoriale ferrarese; le reti infrastrutturali; le reti culturali; sostegno alla imprenditorialità; sostegno alla continuità di impresa; efficienza e riduzione dei tempi dell'azione amministrativa; qualità delle informazioni; rafforzare il ruolo della Camera di Commercio come player pubblico; raccontare le imprese; qualità; crescita e valorizzazione del capitale umano;

Area di intervento 1 - Innovazione per la competitività

Lavorare per la crescita della competitività, con uno sguardo "di lungo periodo", può sembrare l'atteggiamento di chi è distante dalla realtà di tante PMI che, nel picco della crisi, hanno dovuto semplicemente rispondere all'emergenza. L'emergenza della mancanza di liquidità, del calo degli ordini, della forte concorrenza internazionale.

Eppure la Camera di Commercio di Ferrara ritiene che proprio questa situazione richieda un'attenzione speciale che comporta una duplice modalità di azione: sia interventi rapidi ed efficaci che rispondano pienamente alle emergenze congiunturali (ad esempio, in tema di credito, di sostegno all'occupazione, ...) sia interventi "dallo sguardo lungo" - anche di natura strutturale - che possano accompagnare le imprese del territorio a riscoprire e potenziare i propri fattori di competitività, così da trovarsi pronti nel momento della piena ripresa (è il caso ad, esempio, del sostegno all'innovazione, alla crescita dimensionale o della valorizzazione delle ricchezze intangibili, come il capitale umano e la proprietà intellettuale).

Per il 2012, l'intervento della Camera di Commercio in questa policy, quindi, risponderà a una duplice logica: attenzione alla crisi e ai suoi effetti sulle imprese ma anche attenzione e potenziamento dei fattori di competitività già esistenti nelle imprese del territorio. Per questa ragione, l'Ente camerale, in alleanza progettuale con il mondo associativo e con le altre amministrazioni (Regione, Provincia e Comune), intende realizzare interventi specifici su tre fattori chiave: la dimensione d'impresa, il lavoro e l'innovazione nei fattori produttivi.

Per stimolare le PMI ferraresi a condividere conoscenze, rischi d'impresa e modelli di business, così da evitare gli effetti negativi di un ridotto dimensionamento in un mercato sempre più globale, la Camera di Commercio di Ferrara, all'interno dell'Accordo di Programma per la competitività con Regione Emilia-Romagna, promuoverà nel prossimo anno interventi a sostegno delle aggregazioni temporanee di impresa. Saranno, infatti, sostenute le associazioni tra imprese nate con l'intento di condividere progetti di innovazione, promozione, internazionalizzazione e riduzione dei costi operativi e gestionali. Particolare attenzione sarà posta al tema della collaborazione tra grandi, piccole e micro imprese.

Sul fronte del lavoro, saranno proposti interventi differenziati per specifici target:

- per facilitare l'inserimento lavorativo dei giovani presso le imprese, saranno promossi bandi volti sia a consolidare i contratti in essere (sulla scia del bando 2011), sia a inserire presso le imprese nuovi giovani laureati con elevata specializzazione;
- saranno inoltre promossi specifici bandi per facilitare l'impiego presso le imprese di risorse con provata esperienza e professionalità (over 45, temporaneamente esclusi dal mercato del lavoro).

Una crescita competitiva non potrà, infine, prescindere, da processi di riorganizzazione dei fattori produttivi. Due i macro-temi di intervento su questo fronte: le ICT e l'eco-innovazione.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

In primo luogo, alla luce della risposta convincente delle imprese ferraresi al bando "Innovazione per la competitività" realizzato nel 2011, sarà svolta una doverosa ed approfondita analisi sull'evoluzione del mercato ICT e del suo impatto sulla competitività delle aziende. Questo anche in un'ottica di crescente sensibilità verso un settore chiave per lo sviluppo del nostro territorio e trasversale a tutti i settori produttivi della provincia di Ferrara. Strategica, inoltre, anche in considerazione della cresciuta sensibilità dei consumatori su questi temi, sarà la capacità delle imprese di investire in innovazioni tecnologiche e produttive capaci di ridurre gli impatti ambientali della produzione. Per questa ragione, nel prossimo anno non mancheranno misure di sostegno alla eco-innovazione. Uno dei settori più interessati da questo tipo di interventi sarà, ad esempio, il comparto delle costruzioni.

Un'attenzione particolare sarà dedicata alla valorizzazione della proprietà intellettuale: sarà, infatti, avviato un approfondimento volto a trovare le modalità più opportune per far sì che i brevetti posseduti dalle imprese diventino realmente un patrimonio "spendibile" anche presso le istituzioni creditizie.

Oltre al tema della competitività, sarà strategica l'azione camerale orientata a facilitare l'accesso al credito per le diverse tipologie di imprese. Per quest'obiettivo, gli interventi dell'Ente saranno molteplici e diversificati. Per quanto riguarda l'accesso al capitale di debito, accanto al potenziamento degli interventi più tradizionali – spesso realizzati in collaborazione con i Confidi del territorio - si studieranno, grazie alla collaborazione con il Consorzio Camerale, nuovi strumenti, più flessibili e diretti, di anticipazione finanziaria, al fine di aumentare l'efficienza dell'utilizzo delle risorse della Camera a favore delle imprese che presenteranno progetti di start up, di innovazione, di ampliamento internazionale e di insediamento sul territorio ferrarese.

Continuerà l'attività di sostegno al sistema delle garanzie, che sarà realizzato in linea con le nuove direttive del Testo Unico Bancario e alla luce delle linee guida già imposte da Basilea 2. Oltre alle misure più tradizionali previste dai "bandi credito", che saranno riproposti anche nel 2012 alla luce del successo riscontrato negli anni (come il bando per il sostegno ai programmi di investimenti produttivi, di patrimonializzazione aziendale e di riqualificazione della struttura finanziaria), saranno promossi interventi più strettamente legati alla situazione congiunturale. Nel prossimo anno, ad esempio, saranno messe a punto modalità di sostegno volte ad accompagnare le imprese nell'analisi della propria situazione finanziaria, attività propedeutica all'accesso a canali di finanziamento più innovativi.

Essenziale, sempre in tema di credito, sarà una parallela azione di tipo formativo/informativo, orientata a far conoscere ai consorzi e alle imprese i futuri scenari del mercato del credito (ed in particolare il possibile impatto di Basilea 3 sulle banche e sulle imprese). Su questo fronte, importante sarà anche la collaborazione con il Consorzio Camerale per il Credito e la Finanza.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Grazie all'azione dell'Associazione per l'Innovazione, la Camera di Commercio di Ferrara intende continuare a rivestire un ruolo di broker tra domanda e offerta di innovazione, accompagnando le imprese a identificare esigenze specifiche di innovazione, al fine di ottenere soluzioni ad hoc. Particolare attenzione sarà rivolta ai servizi per le imprese creative e ai servizi offerte da queste alle imprese di altri comparti.

Nel 2012, inoltre, l'attività dell'Associazione si arricchirà di nuovi servizi per le imprese riguardanti, in particolare, il tutoraggio di potenziali imprenditori che intendano tradurre in business la loro idea di impresa o il loro progetto di innovazione e l'attività di problem solving, rivolta trasversalmente a tutte quelle imprese che abbiano un problema o bisogno tecnologico o di innovazione, per il quale ricercare la soluzione più adeguata.

Un'azione efficace per le imprese e il territorio non potrà, infine, prescindere da una particolare attenzione al tema della qualità e dell'efficacia dei processi di erogazione dei contributi. In tema di erogazione, l'Ente camerale intende muoversi con due linee d'azione, una a monte e una a valle. A monte, sarà potenziato il processo di valutazione qualitativa dei progetti presentati per i singoli bandi, anche con il supporto di esperti universitari nelle specifiche materie oggetto del bando. Altro aspetto essenziale nella valutazione dell'efficacia dei bandi è il processo di "valutazione ex post". Anche su questo fronte, l'Ente camerale sarà impegnato a promuovere e valorizzare studi sull'impatto dei singoli bandi nel territorio. Questo tipo di analisi, infatti, è centrale per avviare processi di miglioramento continuo nella definizione di nuove azioni. La qualità del servizio erogato in tema di bandi, infine, sarà ulteriormente incrementata grazie ad una sempre più ampia digitalizzazione, sia sotto il profilo del rapporto con l'utenza sia nella gestione in back-office dei procedimenti.

Area di intervento 2 – Internazionalizzazione e marketing territoriale

L'attuale contesto di lenta ripresa economica nel quale molte imprese ferraresi ed emiliano-romagnole si trovano ad operare è un elemento dal quale la Camera di Commercio di Ferrara non può prescindere nella definizione delle politiche di internazionalizzazione per il 2012. Soprattutto perché la promozione di strategie export led in sinergia con le associazioni di categoria e le istituzioni territoriali è un valido strumento per accompagnare il rilancio delle piccole e medie imprese del nostro territorio.

Inoltre imprenditori ferraresi e associazioni di categoria continueranno a collaborare, con il coordinamento dell'Ente, all'interno dei Tavoli Tematici, in cui attese e proposte progettuali dei protagonisti saranno continuamente aggiornate secondo un'ottica di processo continuo, che vedrà contemporaneamente la raccolta di nuove istanze, la loro discussione all'interno dei gruppi di lavoro, la realizzazione di studi di fattibilità e l'implementazione dei progetti più meritevoli. La valorizzazione dell'apporto, della professionalità di ogni singolo soggetto e la reale e concreta condivisione dei temi che è possibile raggiungere attraverso tale modalità di lavoro, contribuiscono in maniera determinante, infatti, alla realizzazione di idee progettuali di valore che impattino positivamente sullo sviluppo del nostro territorio.

Per rafforzare il proprio ruolo di key player nella proiezione internazionale del sistema economico-imprenditoriale e per offrire un'assistenza maggiormente tarata sulle reali esigenze delle imprese, dal 2012 la Camera di Commercio di Ferrara attuerà una riorganizzazione dei propri uffici, passando da una logica di presidio geografico ad una settoriale (macrocomparti merceologici/industriali). In questo modo, infatti, sarà possibile raggiungere un'alta specializzazione sia nei settori tradizionali sia in quelli con forte potenziale di crescita sul mercato, che sono già oggi e che saranno ancora di più in futuro, i portavoce dell'eccellenza ferrarese.

Gli uffici della rete estera del sistema camerale, cui è associata la Camera di Commercio, dislocati nei mercati di maggiore interesse strategico per l'economia ferrarese, assumeranno ancor più che in passato un ruolo rilevante, diventando luogo di presidio delle aree geografiche e dunque volano per la realizzazione della mission aziendale. La promozione delle iniziative all'estero sarà, infatti, concentrata nei paesi in cui è localizzata la rete camerale, facendo leva sulle professionalità presenti che con il tempo hanno sviluppato una forte e consolidata expertise sulla struttura-paese estera. L'integrazione tra la Camera di Commercio e uffici periferici sarà garantita attraverso l'implementazione di alcuni supporti informatici, tra i quali la creazione di una rete extranet, e la standardizzazione delle procedure amministrative delle diverse unità.

Nell'affrontare i mutevoli scenari internazionali, sarà molto importante per le piccole e medie imprese che scelgono di ampliare il proprio business nei mercati esteri possedere know-how specialistico e poter fare affidamento su capitale umano preparato, strumenti efficaci e flussi continui di informazione. A supporto delle PMI del territorio che ritengono fondamentale investire sulle proprie risorse umane, la Camera di Commercio potenzierà l'offerta formativa dedicata all'internazionalizzazione.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

In particolare, all'interno del Ferrara International Meeting, tra le poche realtà in Italia ad offrire percorsi formativi specialistici nell'ambito dell'internazionalizzazione, verranno consolidati i percorsi di Alta formazione per l'Internazionalizzazione d'Impresa, che già nel 2011 hanno registrato un notevole successo grazie ai loro contenuti all'avanguardia, al taglio innovativo della didattica e all'approccio business oriented.

Maggiori flussi di informazione per l'internazionalizzazione saranno poi garantiti dal potenziamento dei canali utilizzati e condivisi ad oggi con altre Camere di Commercio (News Mercati, MercatoGlobale.it, Il Sole 24 ore, Sportello SprintER e dall'avvio di collaborazioni con nuovi partner editoriali.

In linea con gli indirizzi strategici degli scorsi anni, la Camera di Commercio continuerà, di concerto con le associazioni di categoria, a definire programmi di attrazione di investimenti esteri, di flussi turistici e di capitale umano. L'attrazione di investimenti diretti esteri in provincia di Ferrara sarà veicolata attraverso una più marcata collaborazione con l'agenzia di sviluppo SIPRO volta, tra l'altro, ad arricchire la rosa di servizi di assistenza gratuita attualmente offerta anche in sinergia con le associazioni di categoria (attività informativa, ricerca e selezione di locations adeguate, ricerca di incentivi finanziari, consulenza legale e commercialistica nelle attività burocratiche, sviluppo delle relazioni con il network locale) e, dunque, ampliando ulteriormente il portafoglio delle professionalità specialistiche a cui fare appello.

Inoltre, la Camera di Commercio intende svolgere un ruolo di business integrator per favorire l'incontro tra domanda di potenziali investimenti esteri e offerta territoriale. A questo proposito saranno poste in essere nuove azioni anche in sinergia con le associazioni di categoria per identificare settorialmente le aziende ferraresi eccellenti e, dunque, promuovere all'estero non solo il sistema Ferrara, ma anche le specifiche opportunità di investimento. Ulteriore strumento di marketing territoriale su cui si farà leva sarà l'attrazione di visitatori esteri attraverso iniziative mirate di promozione turistica.

Quanto al turismo, esso è e rappresenterà sempre più nei prossimi anni uno dei fenomeni socio-economici più rilevanti: basti pensare che nel 2010 si sono mossi oltre 840 milioni di turisti in tutto il mondo (in crescita del 5,4% rispetto al 2009), che hanno speso oltre 580 miliardi di Euro. E secondo l'UNWTO, nel 2020 i flussi internazionali supereranno gli 1,6 miliardi di viaggiatori.

Se da un lato, dunque, l'importanza dell'industria dell'accoglienza è evidente, altrettanto chiaro è il fatto che il "fenomeno turismo" sta profondamente cambiando: le nuove tecnologie (internet in primis), l'avvento del low cost, il cambiamento del comportamento dei consumatori (sempre meno turisti e sempre più viaggiatori), rappresentano una situazione di forte discontinuità rispetto al passato recente. In questo contesto un dato di particolare rilievo è la tendenziale riduzione delle quote di mercato delle destinazioni tradizionali a favore di nuove destinazioni (i cosiddetti emergenti), che negli ultimi anni hanno dimostrato di essere in grado di attirare flussi crescenti di turisti. Nel mondo globalizzato, quindi, il

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

turismo è sempre più competizione tra sistemi territoriali: ciascuno Stato si confronta all'interno di un'arena dove si scontrano e si scontreranno sempre le capacità reali di competere a livello globale. Nel futuro vinceranno, dunque, quei territori che sapranno esprimere la qualità migliore a livello di massa critica.

Come già evidenziato lo scorso anno, la situazione della provincia di Ferrara è piuttosto sui generis: non c'è in Italia una destinazione territoriale con le stesse problematiche. Il polo turistico è localizzato sulla costa, e detiene il 90% e oltre di presenze. Tuttavia, quel territorio non coincide con il capoluogo amministrativo della provincia che non è un posto qualsiasi, ma è una città con un eccellente patrimonio artistico-monumentale.

Questa dominanza in termini di immagine di Ferrara farebbe pensare a una centralità del capoluogo anche sul piano delle presenze turistiche, ma così non è, perché il turismo in città presenta numeri di bassissimo rilievo rispetto alla costa, appena il 5-6% sul totale delle presenze provinciali. Da questo sbilanciamento nascono gli interrogativi sulla progettazione di interventi. Di primo acchito, ogni capoluogo attira maggiore attenzione rispetto alla periferia, ma in questo caso è la periferia ad essere più che centrale in termini statistici.

Dunque, un territorio, quello ferrarese, fortemente composito. Esso offre al viaggiatore fondamentalmente 3 aree/bacini di riferimento: quello del centro storico di Ferrara (a cui possono essere affiancati per analogia i comuni dell'Alto ferrarese), i Lidi affacciati sulla costa adriatica e Comacchio con il suo Delta del Po. A questi prodotti, definiti in modo ben marcato dal punto di vista della location geografica, si aggiungono prodotti turistici trasversali, quali l'enogastronomia ed i diversi sport per così dire "escursionistici" (uno per tutti, il cicloturismo), che naturalmente sono diluiti sul territorio.

Il **turismo balneare** è il prodotto turistico per eccellenza su scala provinciale e coincide territorialmente con la fascia costiera dei Lidi. La variabile più importante su cui agirà la Camera di Commercio per il riallineamento di questo sistema di offerta con le dinamiche di sviluppo del mercato (che altrove registra innalzamento della qualità del prodotto e crescita dei consumi) sarà la cultura di marketing della classe imprenditoriale. E' urgente avviare un lavoro di *matching*, di collegamento, tra gli operatori turistici affinché le esperienze di innovazione, di qualificazione e di pianificazione avviate dai soggetti più dinamici e attivi possano essere recepite e seguite da una cerchia più vasta di operatori. La qualità dei pochi deve poter diventare una qualità dei molti. Questo potrà avvenire attraverso la stimolazione, guidata, di un processo imitativo.

Il segmento di domanda turistica con le maggiori potenzialità di sviluppo è quello del **turismo culturale** a Ferrara, a Cento, a Comacchio e in altri comuni della provincia, un turismo collegato alle proposte in campo artistico e museale, architettonico e monumentale, per valorizzare aspetti come la tradizione e la storia delle rispettive città, le radici culturali, l'identità, fattori di attrazione realmente unici e capaci di contrastare l'omologazione di massa dell'offerta turistica. Il mondo si sta muovendo verso una "società della conoscenza" e questo, per il settore turistico,

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

implica uno spazio di crescita enorme. Questa "società della conoscenza" ha un rilevante impatto a livello culturale, perché la persona, attraverso il viaggio e l'incontro con testimonianze del passato, ritrova quelle risorse esistenziali e motivazionali, di autocoscienza, di identità e appartenenza, che la scuola e i mass media non sono più in grado di trasmettere. Questo salto di qualità culturale oggi lo può sviluppare il turismo.

In questo segmento, quello del turismo culturale, la Camera di Commercio lavorerà al raggiungimento di due risultati concreti:

1. un robusto posizionamento di mercato (anche attraverso il ricorso al **mercato del turismo culturale organizzato**) nell'immaginario collettivo dei consumatori, elemento di cui ogni territorio e ancor più ogni località turistica ha bisogno per poter attrarre investimenti o consumi;
2. la possibilità conseguente di **vendere prodotti e servizi ad alto valore aggiunto**, cioè a prezzi che possano essere remunerativi sia con riferimento all'erogazione del servizio in sé, che riguardo agli investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione, che si rendono necessari per essere sempre attivi e propositivi.

Il **turismo MICE (meeting-incentive-convention-event)** si inserisce nel filone del turismo d'affari, ma si discosta da questo in termini di profilo della domanda e di sistema di offerta. Il turismo congressuale in Italia sta attraversando stagioni piuttosto incerte. Il calo dei congressi internazionali ridimensiona le aspettative di crescita del settore. Localmente, l'assoluta carenza di contenitori specializzati per l'ospitalità di congressisti frena in partenza l'aspirazione a un certo protagonismo, senza considerare che le destinazioni più aggressive (come Rimini e ora anche Venezia) stanno investendo decine di milioni di euro solo in termini di infrastrutture e molte cose stanno facendo sul versante della promo-commercializzazione.

Lo spazio di mercato che si intravede per Ferrara è quello di un posizionamento sul versante *incentive*, cioè piccoli meeting aziendali caratterizzati dalla necessità di integrare il momento dei lavori all'interno dei contenitori congressuali con la ricca esperienza di contatto con l'esterno, con la città, con le sue attrazioni. Ferrara può giocare le carte di un ricco circuito alberghiero felicemente ubicato entro le mura del suo centro cittadino. Agli ospiti di questi alberghi si può offrire con facilità e immediatezza una forte esperienza sensoriale di *full immersion* con la storia rinascimentale della città, un'offerta che altri non si possono permettere.

Per quanto riguarda gli eventi dello spettacolo e i festival, occorrerà allestire una vera e propria "catena di montaggio", nel senso di arricchire il calendario con numerose altre manifestazioni per valorizzare i mesi dell'anno in cui ancora non sono presenti proposte:

- introducendo altre iniziative che arricchiscano le stagioni finora trascurate;
- operando una selezione di eventi che non richiamino solo turisti escursionisti o pendolari dalle località limitrofe, ma che propongano pernottamenti alberghieri.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Ancora un tema di carattere fortemente trasversale che può coinvolgere l'intero sistema turistico provinciale: è quello del **turismo sostenibile (ambientale)**, dello sport e, in particolare, degli sport che implicano un continuo movimento sul territorio. Gli sport hanno sempre rappresentato un genere di attività che ben si concilia con il tempo delle vacanze. Varie sono le nicchie di mercato a cui è possibile rivolgersi, ma in modo più immediato e convincente il target che risulta più interessante è quello dei cicloturisti e "affini", cioè sportivi che attraversano il territorio (mountain bike, ippoturismo, trekking, navigazione fluviale), poi gli appassionati di sport acquatici, vela, nautica da diporto.

Nel Delta del Po, la valorizzazione di questi sport escursionistici dovrà sempre più essere il tramite di presenze turistiche itineranti su tutto il territorio. Così come il miglioramento sulla costa delle infrastrutture per la nautica e per la navigazione dovrà favorire, attraverso la navigabilità di alcuni apparati di foce, i trasporti verso l'interno.

Oltre al *core business* rappresentato dal turismo balneare, sulla costa, e dal turismo d'affari & *leisure* a Ferrara, ci sono altri prodotti turistici per una promozione che interpreti altre piccolissime, ma tradizionali e apprezzate risorse del territorio, sia in termini di qualità dell'offerta che in termini di concentrazione e massa critica di servizi erogati. L'economia del territorio, garantita dalla presenza di **produzioni agroalimentari di grande tradizione**, dovrà rappresentare sempre più il bacino di offerta di un prodotto turistico qualificato, legato alla ristorazione dell'intera provincia, imperniata da una parte su una cucina di pesce, e dall'altra, quella più tipica delle campagne e dei piccoli centri, crocevia anche per l'acquisto di prodotti della filiera enogastronomica dell'intero territorio.

Obiettivo trasversale sarà quello di assicurare un'organizzazione puntuale di incontri, piccoli eventi, briefing di lavoro, una serie, insomma, di **educational tour** per piccoli gruppi di giornalisti. Far funzionare questi rapporti significa, infatti, assicurarsi enormi vantaggi economici. Conquistare l'attenzione dei giornalisti e ottenere attraverso loro una fitta rassegna stampa significa evitare forti spese pubblicitarie.

Senza una forte attività di comunicazione un prodotto come quello turistico non può ottenere facile visibilità. E' necessario proiettare la "destinazione ferrarese" sulla scena dei mass media con sicuri effetti moltiplicativi in termini di notorietà e di flussi turistici. Nel suo insieme, la comunicazione dovrà essere ripensata in termini di marketing relazionale, perseguita attraverso contatti costanti, non occasionali, rivolti ad *opinion leaders*, utilizzando strumenti di tipo non pubblicitario, ma strumenti di comunicazione (redazionali, newsletter, quotidiani e riviste, contatti telefonici, mailing elettronico).

Per tutto questo diventa prioritario attivare interventi costanti per consolidare le funzioni di comunicazione esterna intraprese occasionalmente.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Un contributo sostanziale, anche nell'ottica della valorizzazione del mercato turistico, dovrà essere apportato allo sviluppo del sistema fieristico locale per rafforzare la funzione di *gateway* dell'area cittadina, favorendo gli effetti positivi che le manifestazioni fieristiche generano sull'indotto (potenziamento delle funzioni di *matching* tra imprese; orientamento tecnologico-produttivo per le aziende). I sistemi fieristici — e, dunque, la Fiera di Ferrara — possono costituire piattaforme di *business relations* con grandi potenzialità per l'internazionalizzazione dei sistemi territoriali.

Ecco allora che, su queste premesse, occorre che si innestino le seguenti cinque aree di intervento per crescere anche in chiave turistica:

1. promuovere la provincia di Ferrara in maniera unitaria (Tema "Promozione");
2. aumentare l'offerta turistica (Tema "Offerta - prodotto");
3. diffondere qualità e standard internazionali (Tema "Offerta - sistema ricettivo");
4. aumentare l'orgoglio di appartenenza al settore (Tema "Cultura e professionalità degli operatori");
5. valorizzare i turisti come patrimonio (Tema "Cultura Paese del turismo").

Area di intervento 3 – Trasparenza e tutela del mercato

Un mercato trasparente, in cui l'impresa si confronta con regole certe ed ha la possibilità di dirimere le controversie in modo rapido ed efficace, è un mercato più competitivo e attrattivo. Non è un caso se il rapporto annuale della Banca Mondiale "Doing Business in Italy" inserisce, tra gli indicatori essenziali per valutare l'attrattività di un sistema economico, un indice sul potere dell'impresa nel far rispettare i contratti ("enforcing contracts. L'indicatore mostra il ritardo del nostro paese (al 156° posto nell'ultima graduatoria pubblicata) e la necessità di intervenire con forza su questo fronte.

È questa la ragione per la quale la Camera di Commercio di Ferrara ha individuato, tra le sue priorità pluriennali per la policy Trasparenza e Tutela del Mercato, quella di promuovere metodi alternativi di risoluzione delle controversie tra imprese, in particolare nei settori ad alto tasso di conflitti.

L'impegno strategico dell'Ente camerale e la lunga esperienza acquisita negli anni pone la Camera di Commercio di Ferrara in prima fila nell'attuazione del nuovo decreto che, in linea con le direttive europee, disciplina la mediazione civile e commerciale (il n. 28 del 4 marzo 2010). Questo decreto è frutto di un approfondito dibattito che ha coinvolto le camere di commercio, gli ordini professionali, la magistratura e molti esperti del settore. Le previsioni normative sono destinate a cambiare radicalmente la conciliazione nei termini in cui essa è stata offerta fin'ora. La legge definisce "mediazione" l'attività svolta dal terzo imparziale finalizzata alla ricerca di un accordo; "conciliazione", invece, sarà il termine da utilizzare per definire l'accordo, ovvero il risultato dell'attività del mediatore.

La mediazione, strumento accessibile a chiunque e per qualunque controversia civile e commerciale purché essa verta su diritti disponibili, potrà essere offerta solo da organismi registrati presso un Registro costituito presso il Ministero della Giustizia; a tale registro sono iscritti di diritto gli organismi costituiti dagli Ordini professionali e quelli delle Camere di Commercio.

L'aspetto della legge che ha avuto più impatto sull'attività svolta dall'Ente, nel 2011, è stata l'introduzione, a partire dal 20 marzo scorso, del procedimento di mediazione obbligatoria a pena di improcedibilità in una grande quantità di ipotesi. La Camera, anche in virtù dell'esperienza e del ruolo acquisito, sarà pertanto chiamata a gestire, nel 2012, una sempre più consistente mole di mediazioni. Per questa ragione, particolare attenzione sarà posta ad una comunicazione che non solo promuova il servizio offerto dalla Camera di Commercio ma che contribuisca anche a chiarire le novità legislative apportate dal decreto per le imprese e per i cittadini.

Accanto a questa grossa novità, l'Ente camerale proseguirà il suo tradizionale impegno per la promozione, anche in collaborazione con la Camera arbitrale di Milano, di forme alternative di risoluzione delle controversie sia in ambito nazionale che in ambito internazionale.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Sul fronte nazionale, sarà perseguita una più forte politica delle alleanze: si prevede un aumento del numero di convenzioni con le altre Camere di Commercio sul territorio nazionale, per la gestione di arbitrati, ed un maggiore coordinamento a livello regionale in tema di mediazione. Anche sul fronte internazionale l'impegno sarà rilevante: per la Camera di Commercio, infatti, promuovere l'ADR all'estero significa dare un ulteriore elemento di garanzia alle imprese che internazionalizzano, garantendo loro una tutela maggiore per i contratti stipulati.

Essenziale, per una buona riuscita di tutte le attività in programma nel 2012, sarà la piena collaborazione con il Tribunale di Ferrara. L'alleanza della Camera di Commercio con il Tribunale diviene, a questo proposito, sempre più strategica e si colloca in una positiva tradizione di collaborazione, consolidatasi negli anni con l'intento di snellire i procedimenti attraverso una sempre più ampia integrazione telematica dei due enti.

Promuovere un mercato nel quale le imprese possano spendere meno tempo e risorse per risolvere le controversie sui contratti stipulati significa anche agire preventivamente affinché le regole nei mercati siano eque, conosciute e rispettate ugualmente da tutti gli operatori economici. È questa la ragione per la quale l'Ente camerale sarà impegnato anche nel 2012 per incentivare comportamenti corretti delle imprese. Luogo strategico a questo scopo sarà il Tavolo sulla sicurezza operante presso la Prefettura di Ferrara, che nel 2012 proseguirà la sua attività focalizzando l'attenzione su due tematiche di stretta attualità: la neutralità delle reti a banda larga e il fenomeno delle infiltrazioni mafiose nel sistema imprenditoriale ferrarese.

Parallelamente a suddetta attività, l'Ente camerale proseguirà la sua tradizionale attività di studio dei contratti. Il restyling del sito camerale dedicato alle attività di armonizzazione del mercato, inoltre, renderà più fruibili e accessibili tutti i materiali prodotti dall'Ente camerale in tema di analisi dei contratti e tutela del consumatore. Per incentivare comportamenti corretti delle imprese l'Ente camerale agirà su un duplice livello: l'attività preventiva, ossia la piena informazione alle imprese, e l'attività di vigilanza, volta a sanzionare i comportamenti scorretti delle imprese.

Sul fronte delle attività ispettive e di vigilanza, le azioni in programma per il 2012 saranno orientate dalla Convenzione per l'attuazione del protocollo di intesa Unioncamere-Ministero dello Sviluppo Economico, con la quale la Camera di Commercio di Ferrara si è impegnata ad effettuare un numero elevato di controlli (definiti da specifici target numerici) su un campione ampio e diversificato di prodotti.

Un'altra caratteristica fondamentale di un mercato trasparente e sano è il fatto che gli operatori economici possano disporre di fonti di informazione attendibili sulle principali variabili. È questa la ragione per la quale l'Ente camerale si è posto l'obiettivo pluriennale di valorizzare il sistema di rilevazione dei prezzi come chiave interpretativa dell'andamento del mercato.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Proseguiranno, infine, anche nel prossimo anno le attività volte alla telematizzazione di alcuni procedimenti (come la completa gestione telematica, anche per il back office, dei concorsi a premio) e al miglioramento delle performance degli uffici, in particolar modo sotto il profilo dei tempi di evasione delle pratiche (ad es. per le pratiche gestite dall'ufficio sanzioni).

Area di intervento 4 – Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa

Gli ultimi dati sull'occupazione in Italia - diffusi ai primi di settembre dall'ISTAT - sembrano confermare la necessità di investire con forza nello sviluppo dei fattori immateriali della crescita: la tendenziale diminuzione degli occupati e un tasso significativamente preoccupante di disoccupazione giovanile lasciano infatti presagire una fase di *jobless recovery*, una lenta ripresa economica senza una parallela crescita dell'occupazione. Fattori essenziali per contrastare questa tendenza diventano sempre più una formazione specialistica e un aggiornamento continuo dei lavoratori e la promozione di una più diffusa imprenditorialità, che dia vita a nuove possibilità di impiego e di autoimpiego.

La Camera di Commercio di Ferrara, che già nel suo programma pluriennale si è impegnata ad attuare azioni concrete per la valorizzazione del capitale umano, intende, per questa ragione, rafforzare nel 2012 l'impegno su questa policy d'intervento.

Tre saranno le linee d'azione prioritarie:

- sostenere l'occupazione qualificata e favorire l'accesso dei giovani al mercato del lavoro, in particolare per professionalità strategiche per il sistema produttivo;
- promuovere e sostenere l'imprenditorialità, ed in particolare la "nuova" imprenditorialità;
- potenziare la formazione rivolta ai manager e alle imprese, con l'obiettivo di rafforzarne la capacità di reazione.

Per la prima linea d'azione, sostenere un'occupazione qualificata e favorire l'accesso dei giovani al mercato del lavoro, sarà essenziale intervenire per l'armonizzazione tra domanda e offerta di lavoro. Pre-condizione essenziale per raggiungere questo scopo sarà il potenziamento dell'analisi delle dinamiche occupazionali, con una particolare attenzione al tema dei giovani. Saper leggere e interpretare il mercato del lavoro per indirizzare i giovani verso i percorsi formativi che abbiano i migliori sbocchi occupazionali - così da evitare il fenomeno dei "posti vacanti" - non vuol dire soltanto rilevare quali lauree sono maggiormente richieste dal mercato ma anche supportare quei percorsi formativi, anche non universitari, che danno ai giovani specifiche professionalità richieste dal sistema imprenditoriale locale. Tra queste non si deve trascurare l'attenzione per le professionalità manuali, fortemente richieste da diversi settori di eccellenza ferraresi. È il caso, ad esempio, degli istituti tecnici e professionali, recentemente oggetto di una profonda riforma che, tra i suoi obiettivi, vede quello di un potenziamento del legame tra scuola e sistemi produttivi del territorio.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

La Camera di Commercio di Ferrara, espressione istituzionale del sistema produttivo locale, intende assumere un ruolo significativo in questo contesto, agendo come facilitatore dell'incontro tra il mondo della scuola e il sistema economico locale (imprese, associazioni, ordini professionali, ecc..).

Per questa ragione curerà, in collaborazione con le associazioni territoriali di categoria, un progetto di alternanza scuola-lavoro, che prevede diverse attività:

- la gestione di uno "Sportello alternanza scuola-imprese";
- la realizzazione di alcuni percorsi laboratoriali che gli studenti potranno sviluppare nelle imprese, coadiuvati dai propri docenti;
- l'organizzazione di seminari di orientamento al lavoro autonomo ed imprenditoriale, sulle dinamiche evolutive del mercato del lavoro e sulle nuove professioni richieste dalle imprese più innovative;
- la realizzazione di sessioni formative e di project work, rivolti a docenti e referenti aziendali, per la progettazione di percorsi di alternanza innovativi.

Per un buon funzionamento del progetto, essenziale sarà l'attività di promozione, animazione e comunicazione rivolta alle scuole, alle famiglie e agli studenti e la collaborazione con le imprese ed il mondo associativo. Accanto a questa particolare attenzione rivolta ai giovani, saranno potenziate le azioni già esistenti per favorire l'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro.

Accanto a questi interventi, prevalentemente rivolti ai lavoratori, saranno messe in atto anche azioni di sostegno alle imprese che promuovono occupazione. I bandi in programma per il 2012 saranno volti a dare incentivi alle imprese che promuovono l'occupazione assumendo, in particolare, giovani laureati o stabilizzando contratti già in essere.

Per la seconda linea di intervento 2012, ossia la promozione e il sostegno dell'imprenditorialità, soprattutto della "nuova" imprenditorialità, tre saranno le leve sulle quali si agirà:

- il sostegno ad alcuni progetti pilota - avviati in collaborazione con altre amministrazioni - tesi al rafforzamento del capitale umano degli aspiranti imprenditori e al finanziamento delle spese di avvio e di investimento nella nuova impresa (contributi a fondo perduto, microcredito, ecc...);
- i servizi di assistenza finanziati attraverso la dote regionale "autoimprenditorialità";
- la tradizionale attività di sportello promossa dallo sportello Genesi.

Sempre nell'ottica di promuovere autoimprenditorialità e percorsi di "job creation", la Camera di Commercio di Ferrara progetterà un sistema di interventi di sostegno all'avvio e allo sviluppo di micro-imprese che si colleghi ad un'iniziativa della Comunità Europea ("Progress microfinance facility"), nata con la finalità di erogare microcrediti a favore di start-up o microimprese che coinvolgano soggetti in difficoltà occupazionali o che rischiano di fuoriuscire dal mercato del lavoro.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

L'attenzione ai nuovi ingressi nel mercato del lavoro e alla nuova imprenditorialità, comunque, non farà venir meno l'impegno rivolto alle imprese già avviate, per le quali sarà essenziale potenziare le azioni di accompagnamento e formazione continua, con l'obiettivo di rafforzare la capacità di reazione.

Nell'epoca dell'economia della conoscenza la centralità del capitale umano è quanto mai significativa per la crescita della singola impresa e lo sviluppo dell'intero sistema economico. In un momento di difficile crisi quale quello attuale, mettere in atto politiche di valorizzazione e di orientamento del capitale umano assume una valenza strategica perché tali politiche possono essere opportunamente modulate in funzione anticongiunturale, per dare impulso alla ripresa anche sul piano occupazionale.

Utilizzando lo sportello CSR – *Corporate Social Responsibility* – si continuerà nel processo di diffusione delle politiche di sviluppo di una cultura sostenibile d'impresa e, in particolare, della responsabilità sociale d'impresa. Nel corso del 2011 ci si concentrerà, prioritariamente, sulla dimensione ambientale che è uno dei molteplici filoni su cui si articola il composito tema della responsabilità sociale. Il proposito è quello di realizzare un "catalogo di imprese verdi", che adottano cioè comportamenti volti alla salvaguardia ambientale, da utilizzare per il *Green Procurement* delle pubbliche amministrazioni. Il progetto presupporrà una partnership stretta tra la Camera di Commercio e la Provincia di Ferrara che, in un'ottica di progettazione integrata e congiunta, interpreteranno le priorità delle piccole imprese locali individuando nella promozione della sostenibilità ambientale lo strumento efficace e concreto tramite cui agevolare l'incontro tra domanda e offerta di prodotti/ servizi ecocompatibili e promuovere una cultura in grado di riconoscere, premiare e valorizzare i comportamenti innovativi.

Nel 2012 si procederà, inoltre, con la consueta attività volta a monitorare e comprendere le dinamiche occupazionali locali. Il proposito è duplice: individuare i fabbisogni professionali del tessuto produttivo provinciale e regionale e delineare canali di accesso al mercato del lavoro per i neo-laureati, in particolare quelli detentori di *know how* strategico per la competitività delle imprese.

Per svolgere efficacemente questa funzione di monitoraggio e di orientamento, sarà prezioso il lavoro di integrazione tra le banche dati presenti sul territorio. La complessità del patrimonio informativo che sarà così reso disponibile consentirà, infatti, una lettura quali-quantitativa delle dinamiche occupazionali che interessano il sistema locale. E sarà, altresì, uno strumento di grande efficacia da utilizzare, in collaborazione con l'Osservatorio provinciale sul mercato del lavoro, sia sul piano delle politiche occupazionali, sia per il *fine tuning* dell'offerta formativa dell'Università.

Area di intervento 5 – Infrastrutture e sviluppo del territorio

Le risorse del territorio, inteso come nodo di soggetti economici, attività produttive, istituzioni ed eccellenze, rappresentano sempre più un fattore di successo nella sfida competitiva globalizzata. Il terreno sul quale si gioca la competizione non è più esclusivamente quello che vede contrapporsi singole aziende o gruppi di aziende, ma in maniera crescente quello che mette a confronto regioni urbane concorrenti. Il territorio svolge dunque un ruolo fondamentale nel fornire strumenti competitivi ambientali alle imprese e nel definire processi di costruzione delle conoscenze, dei codici interpretativi, dei modelli di decisione e di cooperazione.

Sulla base di tale consapevolezza, la Camera di Commercio si è impegnata in questi ultimi anni a partecipare allo sviluppo di Ferrara e del suo territorio, che è sempre meno riconducibile entro confini fisici predeterminati (come quelli provinciali), e che è soggetto a trasformazioni profonde che lo qualificano come uno spazio di relazionalità attraversato da una serie di flussi che lo rendono globale: flussi di persone, merci, capitali, idee e conoscenze.

Nel 2012, l'Ente camerale punterà a sviluppare una coerente politica dello sviluppo infrastrutturale, agendo come soggetto facilitatore in interventi diretti sia in riferimento alle infrastrutture fisiche, sia in riferimento alle infrastrutture immateriali (favorendo, per esempio, l'utilizzo della banda larga da parte delle imprese). Si caratterizzerà, inoltre, come attore importante nel campo della sostenibilità ambientale, svolgendo soprattutto un'incisiva azione di sensibilizzazione.

Nel prossimo anno la Camera di Commercio opererà per favorire la qualità del territorio, sviluppandone i principali fattori di competitività. La fabbrica del futuro è la città e l'organizzazione efficace delle reti e dei servizi materiali e immateriali è la condizione per garantire una competitività solida e in grado di favorire la nascita di nuove opportunità di business. La città è, infatti, il luogo dove si assumono le decisioni strategiche per il futuro e questa è la chiave per rileggere le scelte e orientare gli investimenti prioritari: la Camera di Commercio pone come suo obiettivo la conoscenza dei sistemi e delle interconnessioni di questa fabbrica non solo virtuale, giungendo a individuare quali e dove sono localizzate le potenzialità esistenti per contribuire a valorizzare il tessuto competitivo di Ferrara.

La Camera di Commercio opererà quindi per la valorizzazione e il potenziamento delle reti materiali e immateriali, quelle reti dalle quali transitano i flussi delle merci, delle informazioni e delle "idee". Tale impegno si declinerà, in particolare, attraverso l'elaborazione di politiche per le reti infrastrutturali, l'ambiente e il turismo, dimensioni tra loro intrecciate, dotandosi di strumenti di analisi e di interpretazione dei fenomeni adeguati per l'assunzione di scelte consapevoli e condivise.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

La dotazione e la qualità delle infrastrutture costituiscono un elemento imprescindibile per lo sviluppo economico e la competitività di un territorio. Il quadro delle infrastrutture dell'area ferrarese non rappresenta, nel complesso, un supporto adeguato per il suo sviluppo socio-economico. Tra le ragioni principali di tale ritardo vi è la carenza di risorse e la difficoltà di costruire il consenso sul territorio a causa di una insufficiente condivisione tra i principali attori istituzionali, economici e sociali sulle prospettive di sviluppo del territorio. A ciò, si aggiunge un problema di sovranità, intesa come capacità di prendere decisioni e portarle a compimento tenendo conto dei diversi interessi in gioco.

Benché la Camera di Commercio abbia limitati poteri di intervento diretto sullo sviluppo infrastrutturale, essa può svolgere, proprio nell'ottica del superamento di quelle criticità, una preziosa funzione di stimolo, mediazione e proposta. La prima sfida della Camera di Commercio in questo campo è dunque quella di caratterizzarsi come ente impegnato nella costruzione del consenso intorno ai progetti di sviluppo infrastrutturale.

La Camera di Commercio, quale luogo di confronto e sede aperta alla dialettica degli interessi e dei valori, può risultare una risorsa preziosa nei processi di ricomposizione dei conflitti per proporre soluzioni creative, far emergere le istanze non conosciute e ridurre le asimmetrie informative. In quest'ottica e sulla base della consapevolezza che il sistema infrastrutturale risente di un grave deficit di conoscenza che spesso ostacola la realizzazione delle opere, la Camera si proporrà, ove necessario, come agente catalizzatore, svolgendo una funzione di raccolta e successiva comunicazione e diffusione delle informazioni relative agli interventi di sviluppo del territorio.

A tale scopo, sarà fondamentale dotarsi di strumenti di misurazione e di indagine per l'analisi e il monitoraggio dello stato di avanzamento delle opere infrastrutturali da realizzare e dell'efficienza delle infrastrutture esistenti. In questo senso, potrà risultare di grande utilità anche effettuare studi volti alla misurazione degli impatti socio-economici delle grandi opere infrastrutturali in programma.

Nell'ottica di favorire la realizzazione di opere infrastrutturali e di superare l'attuale crisi economico-finanziaria, un'altra priorità sarà costituita dalla promozione del *project financing*, quale strumento per rilanciare gli interventi favorendo il coinvolgimento di soggetti privati nel realizzare, gestire e soprattutto nel farsi carico (in modo totale o parziale) dei costi di opere pubbliche.

Per la Camera di Commercio di Ferrara promuovere il territorio e i suoi fattori di sviluppo significa anche valorizzare le infrastrutture culturali presenti e accompagnare l'avvio di nuove progettualità. L'Ente camerale, infatti, ritiene essenziale promuovere la cultura come elemento di competitività del territorio, non solo in quanto fattore di attrazione di flussi ma anche per il ruolo che essa può svolgere quale elemento di stimolo a processi di innovazione e trasformazione urbana. Diverse sono le linee d'azione previste per il 2012, alle quali la Camera lavorerà coinvolgendo tutte le maggiori istituzioni culturali del territorio e organizzando con esse incontri periodici di approfondimento.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

In primo luogo si ritiene essenziale promuovere l'industria culturale ed il suo indotto. Questo settore, infatti, rappresenta un fattore di eccellenza dell'economia ferrarese e un elemento di traino per lo sviluppo di nuove professionalità (ad es, nel mondo del "virtuale") o il recupero e la valorizzazione di professionalità storicamente presenti nel territorio.

In secondo luogo si studieranno nuove modalità di "contaminazione" tra mondo imprenditoriale e cultura. Accanto ad un'azione di sostegno, anche finanziario, alla cultura ferrarese da parte del mondo imprenditoriale, si promuoverà una gestione maggiormente manageriale delle istituzioni culturali del territorio. Non mancheranno, inoltre, azioni volte a integrare l'ampia offerta culturale ferrarese in percorsi tematici che coinvolgano le differenti istituzioni culturali nella valorizzazione delle eccellenze del territorio ferrarese, anche in chiave di marketing internazionale.

Area di intervento 6 – *Analisi e conoscenza del sistema economico locale*

La crisi economica sembra aver generato trasformazioni di carattere sistemico che stanno mutando il modo di produrre e di fare impresa, tanto che da più parti si parla di nuovi modelli di sviluppo che vanno delineandosi proprio come risposta al momento recessivo, come frattura rispetto al passato e ripartenza. Ci si riferisce, in particolare, all'apertura di nuove aree di business per le imprese, all'affermarsi di nuove dinamiche geoeconomiche, all'accresciuta attenzione verso i temi ambientali e della sostenibilità, all'importanza attribuita ai sistemi di governance, al diffondersi di stili di consumo più consapevoli. Se è vero che ci troviamo di fronte a uno spartiacque, l'attenzione verso i cambiamenti in corso dovrà essere centrale per la Camera di Commercio in un anno che si annuncia ancora difficile per le nostre imprese.

Nel 2012 l'attività di ricerca in collaborazione con il mondo della ricerca scientifica e accademica sarà orientata – nel suo complesso – a una riflessione finalizzata a comprendere qual è il nuovo paradigma economico che si sta affermando e quali le opportunità di business ad esso legate. Questo proprio in relazione all'attività di supporto alle strategie dell'Ente che il Servizio Studi sta svolgendo in questi anni. Gli obiettivi quindi saranno quelli di verificare come i nostri territori vi si stiano adeguando, con particolare attenzione al fenomeno delle reti d'impresa; di provare a identificare il prototipo di impresa "vincente", considerando sia i modelli più tradizionali, come quelle familiari, sia le performance delle grandi multinazionali; di capire se l'impresa sociale non profit può essere davvero una via per la competitività; di conoscere meglio il variegato mondo dei servizi consulenziali e delle professioni di livello alto, che peraltro – a partire dal prossimo mandato – dovranno trovare rappresentanza nel Consiglio camerale.

I primi risultati di questi approfondimenti, alcuni dei quali si tradurranno in veri e propri report, troveranno una loro sintesi compiuta nella Giornata dell'economia 2012, la cui sezione monografica sarà dedicata esattamente alla ridefinizione del sistema impresa post-crisi.

All'analisi dei cambiamenti strutturali che stiamo attraversando si affiancherà un'osservazione di tipo più congiunturale dell'andamento dell'economia provinciale. Sulla base della positiva esperienza avviata nel 2011, sarà potenziato il sistema di monitoraggio che, attraverso l'aggiornamento costante degli indicatori statistici relativi alle principali variabili socio-economiche e la realizzazione di indagini campionarie periodiche presso le aziende, consente di produrre un flusso regolare e puntuale di dati e di informazioni sull'evoluzione dello scenario economico e sullo stato di salute delle imprese, che trova la sua espressione nei rapporti dell'Osservatorio dell'economia.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

La funzione dell'Osservatorio si arricchirà ulteriormente con la realizzazione di dossier tematici diretti ad indagare alcuni aspetti del sistema imprenditoriale considerati di particolare interesse, anche raccogliendo le suggestioni provenienti dalle altre strutture interne, quali per esempio gli assetti di governance, le dinamiche dei gruppi, le prestazioni finanziarie delle migliori imprese della provincia, o alcuni settori produttivi caratterizzati da processi espansivi. Tali approfondimenti, condotti all'interno del servizio Studi, saranno possibili grazie all'utilizzo dell'ampio patrimonio informativo camerale, in particolare delle banche dati su imprese e bilanci, su cui è in corso da qualche tempo un intenso lavoro di analisi finalizzato a favorire l'integrazione tra i diversi archivi esistenti e ad accrescerne la fruibilità, concorrendo in questo modo a una loro maggiore valorizzazione. I dossier contribuiranno a diffondere una migliore comprensione dei fenomeni più rilevanti della realtà ferrarese, puntando l'attenzione sulle loro potenzialità o su eventuali criticità.

Continuerà, nel corso del 2012, l'impegno rivolto a consolidare i rapporti di collaborazione con le università e i centri di ricerca e, nel contempo, a ricercare nuovi interlocutori ampliando così la rete di relazioni. La costruzione di alleanze con gli altri soggetti forti del territorio, in sintonia con le indicazioni contenute nel programma pluriennale che auspica lo sviluppo di forme di cooperazione a largo raggio e su molteplici piani – dall'individuazione delle problematiche alla proposta di soluzioni condivise e alla progettazione di interventi – animerà la politica della Camera anche sul fronte dell'analisi e della lettura dell'attualità economica. Con questo obiettivo sarà avviato un confronto con altri enti pubblici e con le associazioni di rappresentanza degli interessi su temi considerati strategici per lo sviluppo dell'area ferrarese – quali per esempio il modello di innovazione, le trasformazioni dei processi di internazionalizzazione, le risorse umane e i talenti – che possa tradursi in un progetto di ricerca comune e cofinanziato. Questa forma innovativa di compartecipazione su un progetto di ricerca consentirà senz'altro di raddoppiare le energie, sia intellettuali che finanziarie, destinate a questa iniziativa; inoltre, permetterà alla Camera di Commercio di confermarsi ancora una volta come autorevole punto di riferimento per gli altri attori, capace di catalizzare interessi e di generare sinergie oltre che di stimolare la produzione di conoscenze sul sistema produttivo locale.

Se dunque, come si è detto, l'attività di studio ha un forte impatto sia all'interno dell'Ente, nel supporto alla strategia, sia all'esterno, come punto di riferimento per i diversi players, spetta a una costante e mirata attività comunicazione il compito di mettere a disposizione della collettività le conoscenze prodotte. Si tratta di una sensibilità sviluppata ormai da anni, che trova infatti già diversi ed efficaci momenti di diffusione dei risultati. L'impegno nella comunicazione economica proseguirà nel 2012 con un'attenzione particolare ai canali multimediali, con l'obiettivo di associare ai prodotti editoriali di maggiore approfondimento, spazi di comunicazione più snelli e mirati, per soddisfare anche quelle esigenze di informazione più puntuale e veloce. Sarà quindi necessario avviare una riflessione sui diversi target della comunicazione economica (impresa, ente pubblico, ricercatore, studente, struttura interna) e su quelle che sono le loro principali esigenze di conoscenza.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

In questo modo sarà possibile orientare le informazioni e soprattutto individuare i più adatti canali di contatto. Questa attività dovrà essere realizzata in stretto collegamento con la revisione del portale camerale, da cui emergeranno anche soluzioni tecniche innovative, che consentiranno un accesso più agevole e snello agli spazi di comunicazione e interazione.

Area di intervento 7 – Pubblica amministrazione per le imprese

Negli ultimi anni quest'area di attività, centrale per la Camera di Commercio, è stata interessata da una serie di importanti innovazioni in direzione di un efficientamento dei servizi e di una semplificazione degli adempimenti amministrativi per le imprese. La lentezza della macchina amministrativa e i vincoli di carattere burocratico sono infatti da tempo additati come un freno alla capacità competitiva delle aziende italiane nel mercato globale. Un ostacolo che è oggi necessario rimuovere per accompagnare le imprese verso la ripresa economica che si profila all'orizzonte.

Alla luce delle recenti evoluzioni normative, la Camera di Commercio, nel 2012, dovrà operare su più fronti per affermare una concreta realizzazione della semplificazione degli adempimenti amministrativi per l'avvio dell'impresa.

In primo luogo, sarà necessario intervenire per la messa a pieno regime della comunicazione unica e il superamento delle criticità emerse in fase di avvio. A tale scopo, la Camera si adopererà soprattutto per promuovere la collaborazione tra i professionisti che hanno manifestato una certa difficoltà a dialogare tra di loro, potenziando i momenti di confronto e di raccordo e favorendo lo sviluppo di un approccio integrato da parte dei diversi interlocutori coinvolti.

In secondo luogo, in seguito al rinnovato interesse verso il Suap da parte del Governo, la Camera ritrova in esso una priorità per il 2012. Questo strumento era già disciplinato da un regolamento del '98 che lo affidava ai comuni, ma mai attuato fino in fondo. Lo Sportello, rivisto secondo la nuova normativa, andrà attivato presso ogni comune e avrà competenza per la gestione di qualunque attività produttiva e di prestazione di servizi in forma d'impresa: avvio, trasformazione, ristrutturazione, riconversione, ampliamento, trasferimento, cessazione e riattivazione delle attività. Il più grosso cambiamento è che il servizio dovrà essere gestito obbligatoriamente via internet.

Un momento di passaggio come questo offre la possibilità alle Camere di Commercio di rafforzare la loro posizione di interlocutori privilegiati delle imprese. È evidente come ci possa essere una sinergia tra la comunicazione unica e il Suap. Per questa ragione, sarà importante attivare forme e "strutture" di collaborazione con i comuni per coadiuvare l'attivazione dei Suap telematici e per rafforzare il legame tra lo sportello unico e la comunicazione unica, in attesa di un'ulteriore evoluzione che vada verso la piena integrazione dei due istituti. Il risultato sarà una forte accelerazione dei tempi di apertura di un'impresa e renderà raggiungibile l'obiettivo "impresa in un giorno".

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Altra novità proposta dal quadro normativo è rappresentata dalla Sia, che prende il posto della dichiarazione "certificata" di inizio attività. In base alla nuova procedura, ogni atto di autorizzazione, licenza, permesso o nulla osta per l'avvio di attività imprenditoriale, commerciale o artigianale, il cui rilascio dipende dalla verifica di requisiti, è sostituito da una segnalazione dell'interessato, salvo alcune eccezioni previste dalla norma. L'attività oggetto della segnalazione può essere iniziata dal giorno di presentazione della segnalazione stessa. In caso di accertata carenza dei requisiti necessari ed entro i termini previsti dalla legge, l'amministrazione competente adotta motivati provvedimenti con cui dispone il divieto di proseguire l'attività e la rimozione degli eventuali effetti dannosi.

In base a quanto sopra esposto, sarà necessario adeguare alla nuova normativa i procedimenti di avvio di alcune attività regolamentate per le quali è richiesta alla Camera la verifica dei requisiti e sarà inoltre importante accelerare i tempi dell'attività di verifica dei requisiti che deve avvenire secondo i termini stabiliti dalla legge. Per rendere più fluida l'applicazione della riforma, si renderà necessario attivare delle alleanze con le altre istituzioni che hanno competenza in materia di attività di impresa (Regione e Comuni).

Ancora una volta si afferma dunque la centralità del tema delle alleanze, grazie alle quali si possono sviluppare progetti finalizzati a rendere gli Enti più attrattivi per cittadini e imprese mediante una reale semplificazione dei processi burocratici, resa possibile anche attraverso un significativo ricorso alle tecnologie informatiche e telematiche.

L'attenzione verso il continuo miglioramento dei servizi erogati, porterà nel 2012, dal punto di vista organizzativo interno, a una razionalizzazione nella gestione degli sportelli dedicati al pubblico. A partire dal prossimo anno è prevista, infatti, la progressiva introduzione dello sportello polifunzionale, inteso come una struttura in grado di fornire informazioni e/o servizi di competenza di uffici diversi. L'idea è di fare di esso il punto di accesso privilegiato all'Ente, dove il cittadino può trovare informazioni, avviare e completare alcune delle pratiche di suo interesse e usufruire dei diversi servizi offerti dalla Camera di Commercio.

La progettazione dello sportello polifunzionale si prospetta sin d'ora come un'attività molto complessa perché richiederà l'analisi delle opportunità della gestione integrata e la valutazione di quali servizi sia utile gestire in modo unificato attraverso un unico sportello. Ma al tempo stesso essa potrà costituire un'occasione preziosa per individuare e realizzare una riduzione e una semplificazione degli adempimenti. La riorganizzazione del servizio di contatto con l'utenza, verso una logica integrata comporterà una riprogettazione sia del front office sia del back office e di interventi formativi per il personale. Dovrà essere garantito un efficace flusso informativo e una standardizzazione delle informazioni che potrà avvenire attraverso strumenti condivisi di archiviazione e gestione della conoscenza peraltro già sperimentati con successo, come sopra testimoniato, nell'ambito del registro imprese telematico.

Area di intervento trasversale 1 – Comunicazione

L'efficienza e la qualità della Pubblica amministrazione sono fondamentali fattori di competitività e sviluppo del sistema economico, e la fiducia che il sistema delle imprese ripone nella PA e la conoscenza di ciò che essa offre sono certamente acceleratori di tale sviluppo. L'impegno che la Camera mette ogni giorno per garantire alle imprese servizi di qualità e una ricca offerta di supporto e sostegno è fondamentale al sistema economico, ma non basta.

Quello che si rende necessario per il 2012, anche in risposta alle istanze che provengono dal mondo associativo, è quindi far conoscere e promuovere sempre più tale offerta alle imprese, rafforzando l'attività di comunicazione, con un'attività di promozione dei servizi. Proprio a questo scopo nel 2012 sono previsti cambiamenti organizzativi per creare una nuova area Marketing dei servizi e avviare la realizzazione di Sportelli polifunzionali. Entrambe queste novità rispondono all'esigenza di creare dei luoghi in cui sia potenziata la dimensione di integrazione di tutta l'offerta della Camera, base fondamentale per l'intensa attività di promozione dei servizi che si rende ora necessaria.

Naturalmente questa strategia si accompagnerà alla più consolidata azione degli altri canali di comunicazione, che porteranno avanti il costante impegno nel rafforzare l'identità e il ruolo di pubblica amministrazione efficiente della Camera, la sua utilità e il suo legame con il territorio. L'ufficio Stampa continuerà a garantire la fondamentale presenza sui media, con un'attenzione sempre vigile al mondo dei nuovi media, per poter cogliere le tendenze emergenti e indirizzare quindi al meglio gli sforzi di comunicazione dell'Ente. A questo proposito, si rende necessario prevedere, per il 2012, un'indagine circa l'orientamento degli utenti nella scelta dei media: gli esiti di tale indagine costituiranno senza dubbio una bussola fondamentale per pesare scelte comunicative e pubblicitarie future.

Certamente però una linea di tendenza dei nuovi media è già chiara: la necessità di puntare su una strategia complessiva di integrazione multimediale. Infatti, a fronte di un progressivo indebolimento del settore dei media tradizionali, i media digitali, e in primo luogo quelli basati sul Web, continuano a crescere.

In particolare, per quanto riguarda internet, sono due i trend di sviluppo più evidenti: la rivoluzione del web 2.0 (Wiki, blog, social network, community...) e la diffusione sempre più massiva dei contenuti video. Fondamentale sarà, quindi, nei primi mesi del 2012 l'attività operativa del nuovo portale camerale proprio alla luce delle nuove tendenze. Come noto, infatti, il portale costituisce il principale canale di contatto con gli utenti: è la porta d'accesso più utilizzata e per questa ragione il suo rinnovo si baserà su una nuova struttura capace di integrare le informazioni fornite con i servizi offerti online, la web-tv e la nuova intranet camerale. Il portale diventerà così un vero e proprio hub di conoscenza e servizi.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Il Servizio Relazioni con il Pubblico, nella sua attività di miglioramento delle informazioni disponibili per l'utenza e per gli operatori interni, integrerà i contenuti presenti sul sistema informativo. In particolare, introdurrà tutte le indicazioni necessarie per consentire all'utenza di effettuare correttamente gli adempimenti della Comunicazione Unica riportando nello specifico tutti gli accorgimenti necessari per ridurre le irregolarità nelle pratiche e di conseguenza i motivi di sospenso. L'attività verrà svolta sulla base anche delle segnalazioni recuperate attraverso i contatti gestiti dallo sportello Urp, le segnalazioni ricevute dal Contact Center e il confronto con le strutture del Registro delle imprese.

Inoltre, allo scopo di consentire all'utenza esterna di interagire in maniera sempre più efficace e trasparente con la Camera di Commercio, verrà implementato un servizio innovativo che sarà fruibile tramite il portale camerale. Questa interfaccia interattiva consentirà all'utenza di registrarsi alla sezione servizi on line della Camera di Commercio e di conoscere le informazioni sullo stato delle sue richieste presentate alle strutture camerali.

Tutte queste attività dovranno naturalmente avvenire all'interno di un quadro di comunicazione integrata di sistema: l'immagine coordinata infatti è la base imprescindibile per una comunicazione efficace. Uno dei campi di applicazione della nuova immagine coordinata sarà inoltre la realizzazione e diffusione di una brochure innovativa creata, sempre nell'ottica dei nuovi media, in modo tale da essere modulabile in base ai diversi target dell'Ente o alle differenti esigenze: si dovrà pensare a edizioni più snelle e mirate insieme a quelle più complete o di rappresentanza.

Area di intervento trasversale 2 – Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa

Grazie al lavoro portato avanti negli anni, la Camera si è trovata pronta a recepire le novità introdotte dal D.Lgs n. 150/2009, noto come riforma "Brunetta"; in particolare laddove esso prevede lo sviluppo da parte delle amministrazioni pubbliche del ciclo di gestione della performance. Il 2011 è stato l'anno in cui la Camera di Commercio di Ferrara ha avuto modo di fare una "sperimentazione" di tutto il suo sistema di gestione della performance affinando gli strumenti di supporto di cui dispone e realizzando documenti di analisi e rappresentazione dei dati raccolti attraverso tale sistema.

Al fine di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità nella rappresentazione della performance, il decreto "Brunetta" prevedeva che, a partire dal 2011, venissero redatti annualmente due documenti: un documento programmatico triennale, definito Piano della performance e la Relazione sulla performance, che evidenzia a consuntivo i risultati ottenuti nell'anno precedente. La Camera, sfruttando il vantaggio accumulato, è stata in grado di predisporre, già nel corso del 2010, tali atti, anticipando, di fatto, i tempi di attuazione della riforma. Il 2012 sarà l'anno del loro consolidamento e della stesura degli stessi documenti in modo compiuto e integrato con i documenti tipici della legislazione camerale.

Nel 2012 ci sarà una focalizzazione sull'aspetto dell'accountability, cercando, cioè, la massima trasparenza e dando dimostrazione che i sistemi adottati forniscono informazioni tali da consentire agli stakeholder di esprimere un avveduto giudizio sull'operato camerale. A tal fine, sarà implementata la sezione del portale camerale dedicata alla trasparenza. Essa sarà arricchita di rendicontazioni sull'operato dell'Ente riguardo gli aspetti di maggiore interesse per l'utenza e, più in generale, per gli stakeholder.

Oltre a ciò, saranno messe a punto nuove modalità di dialogo con la comunità di riferimento e si consolideranno quelle occasioni di confronto già attivate negli ultimi anni nell'ambito dell'indagine di customer satisfaction, che sarà riproposta anche il prossimo anno, utili per porre in essere azioni di miglioramento partendo dalla condivisione dei risultati. L'obiettivo per il 2012 è coinvolgere tutti i servizi della Camera in percorsi di miglioramento dei processi.

Un altro aspetto fondamentale per accrescere la capacità di misurazione e valutazione della performance di un Ente è quello di avere uno stretto controllo dei suoi costi che consenta di mettere in relazione risorse impiegate e risultati raggiunti e dunque di pianificare con maggiore precisione gli interventi futuri.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Per tali ragioni si è reso necessario un affinamento dell'attuale modello di controllo di gestione, incentrato finora solo sui costi complessivi di ciascuna responsabilità organizzativa (centro di costo). Poiché l'Ente, negli anni, si è dotato di un sistema di monitoraggio degli output di ciascun centro di costo (la banca dati prodotti e delle iniziative strategiche), è apparso opportuno trovare un modo di legare i costi agli output, arrivando così a individuare i costi dei principali prodotti standard dell'Ente nonché delle iniziative di anno in anno progettate.

Le potenzialità che questo sistema possiede in termini di migliore assegnazione delle risorse e pianificazione degli output, nonché ai fini della individuazione di tariffe congrue per quei servizi che già le prevedono, sono innegabili e mettono la Camera di Commercio di Ferrara all'avanguardia nei sistemi di programmazione e controllo.

Un intervento di questo tipo rimane però scarsamente efficace se non viene accompagnato da due momenti fondamentali: un significativo intervento sui sistemi informativi e, soprattutto, un forte coinvolgimento di tutto il personale, a partire dai responsabili, che dovrà rafforzare le proprie competenze di carattere gestionale. Parallelamente al perfezionamento degli strumenti di gestione, infatti, la Camera ha predisposto un'attività formativa ad hoc che, partendo già sul finire dell'anno in corso, accompagnerà i responsabili per tutto il 2012 e fino a metà 2013 in un percorso di formazione e crescita manageriale.

Il forte impegno nella programmazione e controllo si auspica avrà come conseguenza, tra l'altro, quella di affidare agli organi politici di governo una Camera di Commercio con un'organizzazione moderna e con una gestione sempre più aziendale, in coerenza con il mondo di cui essa esprime gli interessi.

Il processo di innovazione in corso, all'interno della Camera, passa anche attraverso una particolare attenzione alla digitalizzazione, il cui tema si conferma una priorità strategica per il 2012. Il ricorso alle tecnologie informatiche nell'ambito dei processi decisionali, nella attuazione delle politiche e nella gestione delle comunicazioni tra cittadini e amministrazioni richiederà importanti investimenti che consentano il rinnovo della dotazione tecnologica. Il progetto pluriennale Camera digitale ha tra i suoi obiettivi la realizzazione di una scrivania virtuale che integri progressivamente le risorse informative e applicative aziendali convogliandole in un unico ambiente di lavoro. La dematerializzazione che conseguirà all'evoluzione della gestione documentale secondo questa direzione determinerà una crescente diffusione dei documenti elettronici nei rapporti interni ed esterni e favorirà una maggiore accountability dei processi.

La Camera di Commercio, come altre Amministrazioni pubbliche, si troverà, nel 2012, ad affrontare, in tema di reclutamento di nuovo personale, un passaggio critico e proprio per questo dovrà innovare, reingegnerizzare i processi, razionalizzare e rivedere i modelli organizzativi. Si punterà sempre più sulle eccellenze, per poter poi offrire loro un'opportunità di crescita.

Relazione previsionale e programmatica 2012

con le imprese oltre la crisi

Il 2012 si aprirà con una Camera rinnovata nella sua struttura organizzativa a seguito di una riorganizzazione interna che punterà a una maggiore prossimità all'utenza. I criteri fondanti la riorganizzazione possono essere così schematizzati: snellimento dei livelli gerarchici; potenziamento delle aree a diretto contatto con l'utenza; creazione di una struttura dedicata a promuovere in modo integrato i servizi offerti dal sistema camerale; introduzione dello sportello polifunzionale in grado di gestire, a regime, unitariamente i front-office dei servizi certificativi.

Un altro punto di forza dell'intervento di riorganizzazione sarà la creazione di una funzione dedicata al presidio della strategia di digitalizzazione; tale funzione curerà in particolare l'applicazione delle vigenti disposizioni in tema di informatizzazione, supporterà la definizione dei requisiti e standard dei prodotti, degli strumenti, delle piattaforme infotelematiche in coerenza con i fabbisogni delle strutture camerali e promuoverà lo sviluppo dell'interconnessione con i sistemi informatici di altre P.A.

Altro elemento di novità della riorganizzazione sarà la nascita di una funzione di internal auditing che avrà il compito individuare preventivamente le situazioni di rischio, determinandone potenziali cause, e porre quindi in essere interventi a favore della cultura dell'integrità.

Area di intervento economico-finanziaria

Il 2012 si annuncia come un anno particolarmente delicato per la gestione economico-finanziaria dell'Ente camerale. Sarà infatti necessario gestire il bilancio tenendo conto della situazione economica del paese.

In particolare le Camere di Commercio, quali Pubbliche amministrazioni sono chiamate ad impostare una severa razionalizzazione dei costi che andranno quindi a impattare sulle attività e sull'organizzazione di ogni singolo Ente, con l'obiettivo di non alterare la qualità dei servizi erogati alle imprese.

La Camera di Commercio di Ferrara, oltre a ridurre i costi imposti dalle "Manovre finanziarie", che però non portano risparmi per l'Ente stesso, in quanto sono, obbligatoriamente riversate al Ministero dell'Economia e delle Finanze, si pone l'obiettivo di continuare nella politica, intrapresa da alcuni anni, di riduzione dei costi interni di funzionamento, al fine di liberare maggiori risorse economiche da destinare al finanziamento degli interventi promozionali diretti alle imprese del territorio.

Accanto a questo importante obiettivo, però occorrerà procedere con particolare cura anche sul fronte delle procedure interne, nell'ottica del miglioramento continuo dei processi e della severa razionalizzazione della gestione economico amministrativa.

L'efficienza e il risparmio di risorse, infatti, sono da intendersi anche in un'ottica di flussi interni e di organizzazione del lavoro

Un tema particolarmente dibattuto è quello, ad esempio, dell'efficienza nei pagamenti.

Questa Camera di Commercio, pur avendo già consolidato ottimi tempi medi di pagamento, nel corso del 2012 definirà workflow di processo che consentano di migliorare, ove possibile, tali risultati.

Questa linea di intervento è, quindi, estremamente importante per la Camera di Commercio di Ferrara non solo come fine a se stessa ma come fondamentale strumento per dare forza alle *policy* rivolte alla *business community* ferrarese. Risulta, quindi, un elemento fortemente strategico per l'Ente, sia per la grande attenzione da parte del dibattito pubblico sull'efficienza della Pubblica amministrazione, sia per la sua capacità di liberare risorse da destinare a strategie anticongiunturali.