



Allegato 1) alla deliberazione del Consiglio camerale n. 12 dell'8 ottobre 2013

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2014

Tra continuità e nuove sfide

INDICE

Premessa.....	3
Tutela delle piccole imprese, crescita e ruolo delle medie imprese.....	4
Finanziare il futuro, non il passato.....	6
Un progetto pilota integrato di sviluppo per le imprese del comparto manifatturiero.....	6
Guida alla lettura.....	7
La programmazione 2014-2020 dei Fondi strutturali	8
Ferrara e le imprese.....	10
Ferrara e il lavoro.....	14
Ferrara e i mercati esteri.....	17

LINEE DI POLICY

Le strategie di intervento per il 2014.....	19
Le linee di intervento, "ridisegnate" alla luce della bozza dell'Accordo di Partenariato 2014-2020.....	20
Ricerca, sviluppo tecnologico, innovazione e Agenda digitale.....	21
Start Up e sviluppo d'impresa.....	23
Accesso al credito.....	25
Occupazione e miglioramento della qualità del capitale umano.....	26
Internazionalizzazione ed attrazione di investimenti.....	29
Registro delle imprese, giustizia alternativa e tutela del mercato.....	34
Analisi e conoscenza del sistema economico locale.....	39

LINEE DI AZIONE TRASVERSALE

Comunicazione	40
Qualità e innovazione organizzativa	42

Premessa

Con il rinnovo degli Organi politici, che si completerà nei primi mesi dell'anno, prenderà il via un nuovo ciclo per la Camera di Commercio di Ferrara. Quinquennio che si prospetta particolarmente impegnativo e che porrà l'Ente camerale di fronte a numerose e difficili sfide. Tale momento di transizione, a cerniera tra passato e futuro, emerge in modo netto dalle pagine di questa relazione, in cui vengono descritti i progetti strategici per il 2014, che al tempo stesso costituiscono l'ultima declinazione del precedente Programma pluriennale ed anticipano le azioni camerali del futuro prossimo.

Lo scenario economico generale in cui si collocano il Paese e la provincia di Ferrara è determinato da alcune forze guida: la globalizzazione e la crescente liberalizzazione degli scambi; l'affacciarsi dei nuovi competitori; la crescente volatilità dei mercati finanziari e dei prezzi delle materie prime; il mutamento dei modelli di consumo (maggiore segmentazione e polarizzazione della domanda), anche in relazione alle modalità di interazione offerte dal WEB 2.0; la flessione della domanda interna; il cambiamento climatico, che diventa conclamato e la necessità di non intaccare oltre i limiti della sostenibilità le risorse naturali.

La crisi si pone, in questo contesto, come un acceleratore delle tendenze, un evidenziatore delle debolezze, un potente stimolo al cambiamento. La provincia di Ferrara si colloca nel novero dei territori che più hanno risentito dell'impatto della recessione, soprattutto a causa della maggior esposizione dell'economia alle componenti più volatili della domanda. Nel mettere a fuoco la situazione della provincia di Ferrara, in un'ottica di evoluzione di medio periodo, non si può fare a meno di considerare l'evoluzione congiunturale in corso (descritta nelle pagine che seguono), che accentua l'incertezza delle prospettive di ripresa a breve termine.

Le trasformazioni strutturali indotte dalla competizione da costi, dal rinnovo dei modelli di *business*, dall'internazionalizzazione dell'economia, hanno finora determinato *performance* piuttosto deludenti nel tessuto manifatturiero provinciale. Queste sfide si ripercuotono su un sistema produttivo caratterizzato da una debole dinamica della produttività, per un'insufficiente diffusione di innovazioni tecnologiche ed organizzative, e caratterizzato in misura crescente da un sistema di piccole e medie imprese: una struttura industriale che esprime flessibilità produttiva e una discreta capacità innovativa dei prodotti, ma si trova spesso in difficoltà nell'investire in aree che costituiscono elementi cruciali nell'attuale competizione (come, ad esempio, le reti distributive all'estero o le attività intangibili).

Il settore terziario, negli ultimi anni, ha acquisito crescente peso nella composizione del valore aggiunto provinciale, in parte per lo sviluppo di servizi per il sistema produttivo, in parte per lo sviluppo autonomo di settori legati soprattutto al turismo e ai servizi alla persona. Tuttavia, esso mostra un modesto livello di qualificazione: difficilmente, infatti, si sono sviluppate nel contesto ferrarese realtà imprenditoriali capaci di trainare segmenti del sistema produttivo sui mercati extra locali.

L'agricoltura, nonostante le difficoltà legate alla crescente volatilità dei mercati e alla contrazione dei consumi innescata dalla crisi, mostra una tenuta relativamente migliore rispetto ai principali settori manifatturieri, anche se nel corso degli ultimi anni si è evidenziata la difficoltà in alcuni comparti di beneficiare del valore aggiunto creato dalla catena agroalimentare. Pur mantenendo la sua configurazione strutturale frammentata, nel corso degli ultimi anni si è assistito a vivaci processi di selezione e concentrazione delle imprese, che hanno anche aumentato il livello di specializzazione produttiva sia a livello di singola impresa che di territorio. Incoraggianti segnali di ricambio generazionale sono stati anche il frutto di una specifica linea d'azione delle politiche rurali, ma l'età media degli imprenditori agricoli è comunque ancora molto elevata.

Le imprese orientate alle produzioni *commodity* sono quelle più esposte all'instabilità dei prezzi e presentano una forte dipendenza dall'aiuto comunitario, che potrebbe cambiare la modalità di distribuzione delle risorse e creare situazioni di difficoltà. Le eccellenze enogastronomiche e le produzioni di qualità, invece, risentono meno dell'esposizione ai fenomeni prima descritti e sono spesso alla base dell'interessante percorso di sviluppo dell'economia del gusto, di spiccato carattere intersettoriale.

Fortunatamente la realtà non è mai univoca e sono evidenti gli spazi di opportunità ancora aperti e i punti di forza della provincia di Ferrara sui quali insistere. Durante la crisi, infatti, non sono mancati segnali di reattività da parte delle imprese, in particolare quelle più radicate sui mercati esteri e operanti nei settori innovativi o anticiclici. Tra i settori che meglio stanno resistendo all'attuale congiuntura, l'agroalimentare, i sistemi per produrre, le tecnologie "verdi" e quelle cosiddette "abilitanti" (ad esempio: ICT e nanotecnologie), che, da un lato, in collaborazione con la ricerca, hanno creato nuovi cluster innovativi e, dall'altro, hanno consentito, attraverso il trasferimento tecnologico, alle altre imprese operanti nei settori tradizionali di effettuare salti d'innovazione, di concepire nuovi prodotti e servizi e di riposizionarsi nello scenario competitivo.

Tutela delle piccole imprese, crescita e ruolo delle medie imprese

La Camera di Commercio di Ferrara, pur riconoscendo il potenziale di un tessuto economico caratterizzato da molte imprese di piccola dimensione, un patrimonio di grande valore che occorre sostenere, intende porre in essere le condizioni per una nuova competitività del sistema volta a favorire un rinnovato protagonismo delle imprese medie, che spesso rappresentano il motore innovativo delle economie più avanzate.

Tali obiettivi, di tutela delle piccole imprese, di accompagnamento delle stesse verso una dimensione media ed, in particolare, di valorizzazione delle medie imprese che oggi competono sui mercati internazionali, non potranno che essere perseguiti attraverso l'utilizzo combinato di alcune leve, tra le quali la finanza di rischio per la capitalizzazione delle imprese, un nuovo rapporto col sistema creditizio e dei Confidi, ma soprattutto attraverso il sostegno a una nuova e giovane classe imprenditoriale

più orientata al rischio quale fattore costitutivo dei sistemi industriali innovativi e meno incline ad una gestione familiare dell'impresa. Un importante strumento per il superamento dei limiti dimensionali è costituito dalle reti d'impresa o cluster, cui deve essere affidato il compito di favorire il processo di riassetto e di ricostruzione di importanti filiere produttive ancora presenti sul territorio ferrarese.

E' evidente che il sostegno ai processi di aggregazione deve necessariamente superare le tradizionali logiche territoriali o settoriali per privilegiare, al contrario, forme di cooperazione e alleanza il cui elemento integratore sia costituito dalla capacità di sviluppare congiuntamente applicazioni per nuovi mercati di sbocco, a prescindere dalla comune appartenenza settoriale. Per ciò che riguarda la ricerca di nuove specializzazioni, due sono gli assi fondamentali lungo i quali si articolerà l'azione camerale: da un lato, la nuova impresa, dall'altro la capacità di attrarre investimenti diretti esterni ad elevato contenuto di conoscenza e in grado di portare valore aggiunto sul territorio.

Il sostegno all'imprenditorialità tecnologica e creativa costituisce una delle grandi sfide dei prossimi anni e si gioca non solo sul piano del sostegno economico diretto alla nuova impresa, ma soprattutto sulla creazione di alcuni fattori di contesto che abilitino e facilitino la realizzazione dello spirito imprenditoriale. Il tentativo di generare crescita attraverso nuova imprenditorialità avrà tanto più successo quanto più questo non si limiterà al sostegno della nuova imprenditorialità tecnologica ma si estenderà ad altre forme di imprenditorialità nel settore terziario, del turismo, dei servizi, della creatività digitale e dell'artigianato, il cui apporto, come noto, è progressivamente cresciuto anche nella provincia di Ferrara in termini di creazione di ricchezza, di numero di imprese e di posti di lavoro.

In considerazione di questo ruolo, l'obiettivo di modernizzare il terziario di mercato rappresenta, per la Camera di Commercio, un elemento imprescindibile per il rilancio dell'intera economia provinciale. La stessa tendenza all'integrazione e scambio fra terziario e industria manifatturiera, per effetto delle quali si sta configurando un sistema produttivo ibrido dove è difficile distinguere tra produzione di beni, tecnologie, innovazione, catene distributive, pubblicità, marketing, finanza, gestione del capitale umano, impone, inoltre, l'adozione di politiche di intervento orizzontali e verticali, focalizzate sulla funzione di interfaccia che il mondo terziario svolge nei confronti del cittadino, del consumatore e dell'utente.

Finanziare il futuro, non il passato

In ordine di assoluta priorità è evidente che nessuno dei processi di trasformazione prefigurati potrà manifestare i propri effetti senza che mutino strutturalmente le possibilità di accesso dei giovani ai principali processi di sviluppo. La Camera di Commercio ritiene questo passaggio non solo ineludibile per ragioni di equità sociale e generazionale, ma anche imprescindibile affinché ogni energia venga liberata e restituita al territorio, nell'interesse di tutti. A questo scopo, si prefigura la necessità di elaborare una nuova generazione di strumenti, che nella triangolazione tra risorse pubbliche, sistema creditizio e giovani imprenditori, consentano modalità di valutazione del merito di credito nel quale il peso del futuro diventi preponderante rispetto a quello del passato. In sintesi, un sistema di valutazione del merito di credito che incorpori in maniera più consistente l'insieme di motivazioni, intelligenza e forza delle idee, che spesso si accompagna a progetti imprenditoriali deboli dal punto di vista delle garanzie reali, proprio perché elaborati da giovani imprenditori.

Un progetto pilota integrato di sviluppo per le imprese del comparto manifatturiero

Il comparto manifatturiero costituisce tradizionalmente un settore strategico dell'economia ferrarese, nonché un indicatore di maturità della struttura produttiva di ogni sistema economico. Il sommarsi, negli anni, degli effetti della crisi e la chiusura di diverse grandi imprese, con conseguente riduzione delle subforniture, ha generato un differenziale produttivo negativo tuttora evidente in termini di valore aggiunto e minore crescita del Pil procapite rispetto ad altre aree industrializzate. Il terreno perso va, quindi, recuperato per non disperdere il patrimonio imprenditoriale e lavorativo ancora presente nel territorio, riqualificandolo in funzione delle evoluzioni tecnologiche e dei segmenti industriali con *performance* elevata. Un cambiamento fondamentale soprattutto alla luce di quella ripresa, auspicata dagli economisti e flebilmente annunciata dai dati, che dovrà trovare le imprese ferraresi pronte a raccogliere le nuove opportunità di crescita per il futuro.

Sullo sfondo del quadro di criticità sopra descritto, ci sono, tuttavia, ampi elementi per sostenere che esistono oggi sul territorio *asset* strategici di grande potenziale, sulla base dei quali costruire la transizione del comparto manifatturiero ferrarese verso un nuovo modello di sviluppo. La ancora consistente presenza della grande impresa in settori strategici quali l'automotive, le capacità distintive del settore intersecate con fattori competitivi come il design, i nuovi materiali e le tecnologie dell'informazione e della comunicazione rappresentano la base su cui costruire strategie di intervento leggere, semplici, rispettose delle vocazioni tradizionali, ma aperte alle nuove opportunità, in particolare quelle legate alle reti ed alle tecnologie pulite. Di qui, l'intenzione della Camera di Commercio di avviare, nel 2014, un progetto pilota integrato di sviluppo del comparto manifatturiero, che sviluppi i propri effetti nel medio periodo e in continuità con gli interventi precedenti (rinnovando laddove necessario gli strumenti in atto) e che si basi su un impianto di *policy* leggero, semplificato, innovativo e rispettoso delle vocazioni tradizionali, ma allo stesso tempo aperto alle nuove opportunità e capace di attrarre investimenti, diversificando mercati e specializzazioni.

Tre gli assi di intervento: sostegno alla competitività delle imprese, finanza e nuova imprenditorialità, ricerca, università e innovazione, che si svilupperanno attraverso "azioni" (strategie di natura generale e di sistema) e "misure" (interventi destinati a concretizzarsi in specifici provvedimenti).

Ove necessario, tale approccio di intervento potrà essere esteso in futuro ad altri settori rilevanti dell'economia ferrarese.

Guida alla lettura

La relazione previsionale e programmatica, così come disciplinata dall'articolo 5 del D.P.R. n. 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 2013, 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 2014:

- si inquadra in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici definiti con il preventivo 2013;
- attualizza le linee di indirizzo per l'anno 2014;
- precostituisce uno dei quadri di riferimento strategico per l'elaborazione del Programma pluriennale 2014/2019;
- si colloca all'interno del nuovo periodo di programmazione dei Fondi europei per il settennato 2014-2020.

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

loro rappresentanti negli organi di governo dell'Ente hanno una responsabilità diretta nella definizione delle strategie e nell'attuazione dei programmi al servizio dell'economia territoriale.

Anche per il 2014 la strategia di promozione della Camera di Commercio sarà articolata in specifici progetti che abbiano comunque come riferimento il principio della centralità dell'impresa con tutte le sue implicazioni. Si tratterà di progetti di iniziativa dell'Ente camerale tesi a proseguire e consolidare percorsi già intrapresi, nonché ad avviare azioni ed iniziative del tutto nuove. La ricerca, infine, di una sempre maggiore integrazione delle diverse linee progettuali costituirà anche per il prossimo anno un obiettivo essenziale per:

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

La Camera di Commercio svilupperà, nel 2014, ulteriormente il proprio sistema di monitoraggio e valutazione degli interventi finalizzato a domandarsi se, in quale misura e per quali soggetti le azioni adottate abbiano effettivamente avuto effetti sulle opportunità delle imprese. Tre i quesiti, in particolare:

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

La programmazione 2014-2020 dei Fondi strutturali

Il 1° gennaio 2014 partirà il nuovo periodo di programmazione dei Fondi europei per il settennato 2014-2020. La Commissione ha presentato le sue proposte al Parlamento e al Consiglio europei già nel 2011, dalle quali emerge una maggiore integrazione tra i Fondi strutturali e i programmi a gestione diretta. Il Quadro finanziario pluriennale, ovvero la proposta di bilancio per il 2014-2020, presentato dalla Commissione è di 1025 miliardi di euro, di cui 376 miliardi andranno proprio alla politica di Coesione. La proposta per la Commissione per il 2014-2020 mantiene l'attuale articolazione in Fondi per quanto riguarda la politica di coesione: FSE, FESR, FC, FEASR e FEAMP.

Il programma annuale (e pluriennale) della Camera di Commercio punterà dunque, nell'ambito del "Position Paper" della Commissione europea, sul rafforzamento della

dimensione strategica della politica economica locale, con particolare riguardo agli obiettivi per la crescita e l'occupazione contenuti nella strategia Europa 2020.

Punto di partenza della programmazione dell'Ente è, pertanto, il Documento di Lavoro dei Servizi della Commissione europea sul Programma Nazionale di Riforma 2012 e Programma di Stabilità, unitamente alle Raccomandazioni del Consiglio europeo del 10 luglio 2012. E proprio in coerenza con suddette Raccomandazioni, le sfide più urgenti per la provincia di Ferrara consistono nel rilancio del proprio percorso in termini di crescita sostenibile e di competitività complessiva, nella riduzione delle disparità territoriali (Basso, Medio e Alto ferrarese) e nella promozione dell'occupazione.

Tali obiettivi potranno essere ottenuti, in particolare, attraverso la promozione di un ambiente favorevole all'innovazione delle imprese; la realizzazione di infrastrutture performanti e la gestione efficiente delle risorse naturali; l'aumento della partecipazione del capitale umano al mercato del lavoro, in particolare dei giovani; l'incremento della produttività, efficienza ed efficacia della Pubblica amministrazione. Di qui, la necessità per la Camera di Commercio di proseguire sulla strada della concentrazione delle risorse in alcuni ambiti ritenuti prioritari, al fine di massimizzare i risultati perseguiti, piuttosto che perseguire una distribuzione dispersiva.

Ferrara e le imprese

A settembre 2013 la congiuntura economica internazionale mostra qualche segnale di miglioramento, soprattutto grazie ai dati del secondo trimestre dell'anno (+0,3% il PIL dell'area euro dopo sei trimestri di andamenti negativi), ma i rischi che le prospettive economiche dell'Europa continuino ad essere orientate al ribasso sono ancora presenti.

Secondo le previsioni OCSE, la contrazione del PIL italiano per il 2013 sarà pari all'1,8%, così come aveva previsto il Fondo Monetario Internazionale a luglio e in miglioramento rispetto alla flessione del 2,4% registrata nel 2012.

A livello trimestrale il prodotto interno lordo dell'Italia calerà al ritmo dello 0,4% nel terzo trimestre e dello 0,3% negli ultimi tre mesi dell'anno, sempre confrontandolo con lo stesso periodo dell'anno precedente; la tendenza è decisamente meno negativa se paragonata ai dati del primo trimestre (-2,2%) e del secondo trimestre (-1,0%).

Tuttavia quello italiano è l'unico dato tra i Paesi del G7 ad essere negativo per l'anno in corso, indicando ancora una recessione, da cui risulterebbe invece fuori l'Eurozona, trainata dalla Germania.

Nei paesi con un alto debito pubblico la debole domanda interna è compensata solo parzialmente dalla domanda estera. Le tensioni finanziarie, bancarie e sul debito sovrano, fattori che hanno condotto alla crisi, costituiscono ancora rischi a cui porre attenzione.

In prospettiva, unico miglioramento per l'Italia, la variazione positiva della stima del PIL per il 2014, rivista al rialzo di 0,2 punti percentuali.

IL VALORE AGGIUNTO PER SETTORE Scenari e previsioni Prometeia

Edizione settembre 2013

	Ferrara		Emilia-Romagna		Italia	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Industria	-3,8	0,8	-2,3	1,1	-3,0	0,9
Costruzioni	-4,7	-0,6	-6,1	-0,7	-6,6	-0,8
Servizi	-1,2	0,9	-0,8	1,0	-1,0	0,8
Commercio, alberghi, ristoranti, trasporti	-2,5	1,0	-1,3	1,0	-	-
Intermediazione monetaria e finanziaria	0,2	1,2	0,0	1,4	-	-
Altre attività di servizi	-2,1	0,3	-1,7	0,1	-	-
Totale	-1,7	0,8	-1,3	0,9	-1,6	0,7

La decrescita del valore aggiunto provinciale riguarderà tutti i settori economici, con variazioni più rilevanti per il comparto manifatturiero e le costruzioni. Sempre secondo le previsioni di Prometeia, i primi segnali di ripresa sarebbero rimandati al 2014, quando diffusi lievi incrementi del valore aggiunto coinvolgeranno tutti i settori, con l'unica eccezione per le attività edili.

A questa dinamica piuttosto lenta, si accompagna un inevitabile processo di contrazione del tessuto imprenditoriale provinciale, rilevato anche nel corso del 2013 ed innescato dagli effetti della crisi, senza però intaccare la crescita delle società di capitali. Interrotta nel 2009 l'aumento 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.

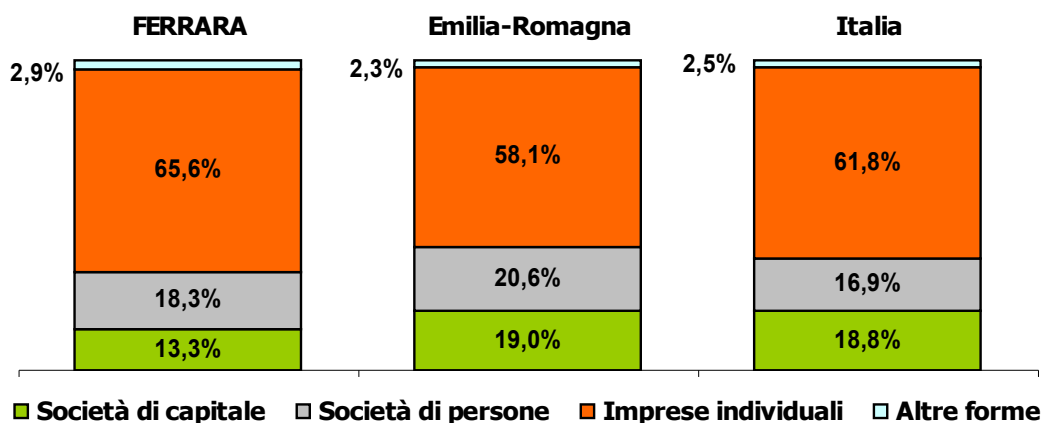
Aumenta il numero di piccole e medie imprese che operano in filiera, attraverso una divisione delle attività, delle conoscenze, degli investimenti e dei rischi con le altre società che appartengono allo stesso sistema. E la componente relazionale, come viene sottolineato in numerosi studi, è proprio quella che maggiormente caratterizza la qualificazione di un sistema economico locale.

Riprendere nel 2014 la via di una solida ripresa, 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 solide ed efficienti.

Imprese e unità locali attive al 30 giugno

	2012	2013	Saldo	Var. %
Imprese attive	34.110	33.594	-516	-1,5%
Imprese senza AGRICOLTURA	27.004	26.899	-105	-0,4%
Unità locali	40.887	40.570	-317	-0,8%
Sedi	34.110	33.594	-516	-1,5%
Unità locali con sede in provincia	3.916	4.033	117	3,0%
Unità locali con sede fuori provincia	2.861	2.943	82	2,9%
<i>di cui con sede all'estero (*)</i>	44	38	-6	-13,6%
Unità locali di imprese ferraresi all'estero (*)	8	8	0	0,0%

(al 31 dicembre dell'anno precedente)



I dati sulla movimentazione anagrafica nel secondo trimestre 2013, anche depurati dall'andamento delle imprese agricole, mostrano un aumento, 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 cessazio-

ni. Ciò ha comportato una lieve contrazione delle sedi di impresa, più ridotta se si esclude il settore primario.

Lo sviluppo più rilevante, poi, ancora una volta, lo si deve alle nuove società di capitali, mentre prosegue, ormai da anni, il declino delle ditte individuali, che continuano a registrare i cali più consistenti. Nel corso del 2012 hanno tenuto invece le società di persone, mentre le "altre forme", cioè i consorzi e le cooperative, sono cresciute. In aumento risultano poi le unità locali, soprattutto quelle riferite ad imprese che hanno sedi fuori provincia.

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
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%
2012	1,54%	1,03%	0,51%
2013	1,63%	1,51%	0,12%

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

Fonte: elaborazioni su dati InfoCamere, Movimprese

Le imprese attive presenti sul territorio ferrarese sono pari a 13 per ogni chilometro quadrato, contro le 19 in Emilia-Romagna e le 17 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, in forte contrazione (dal 2007 il calo è stato del 10%). 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. Ad oggi ogni mille imprese attive, 129 sono società di capitale, quando solo cinque anni fa se ne contavano 100.

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. Raggiungono a fatica le 9 unità ogni 100 registrate, le imprese che si possono definire giovanili, vale dire l'insieme delle imprese in cui la partecipazione di persone "fino a 35 anni" risulta complessivamente superiore al 50%, mediando le composizioni di quote di partecipazione e cariche attribuite.

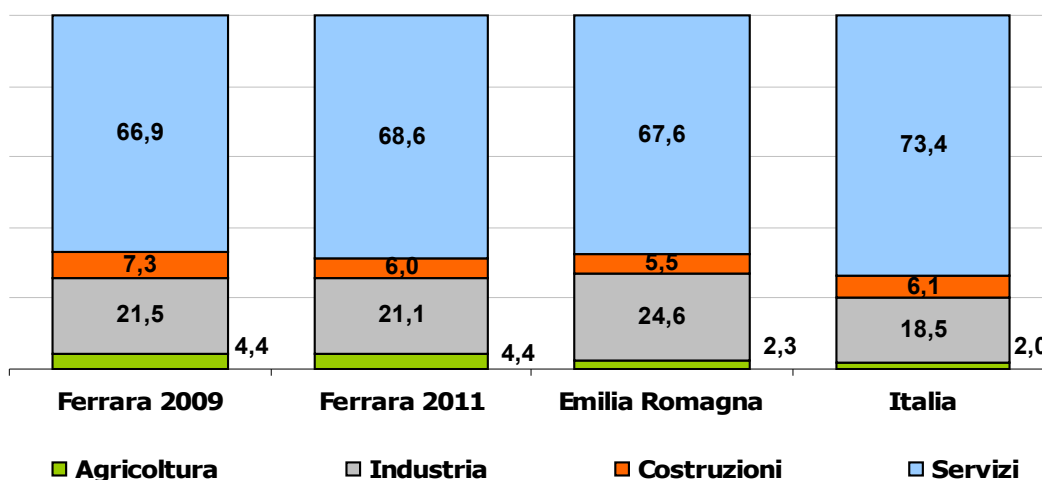
Tra le imprese individuali, i titolari con più di 70 anni sono più del doppio di quelli con meno di 30 anni, che risultano essere al 30 giugno circa 1.039 su un totale di oltre 22.030.

Dinamismo Tessuto Imprenditoriale al 2° trimestre 2013, Infocamere

Forma giuridica		Imprese registrate	Valori %	Variazioni % rispetto al 2° trimestre 2012
TOTALE	Femminile	7.962	21,5%	-0,4%
	Giovane	3.376	8,3%	-6,8%
	Straniera	2.578	7,0%	6,1%
	Totale	36.952	100,0%	-1,0%
Società di capitale	Femminile	893	15,5%	-4,6%
	Giovane	253	4,4%	-2,3%
	Straniera	171	3,0%	14,8%
	Totale	5.770	100,0%	3,0%
Società di persone	Femminile	1.580	20,9%	-0,5%
	Giovane	357	4,7%	-17,6%
	Straniera	324	4,3%	3,5%
	Totale	7.569	100,0%	-1,2%
Imprese individuali	Femminile	5.376	24,0%	-1,3%
	Giovane	2.418	10,8%	-5,7%
	Straniera	2.044	9,1%	5,9%
	Totale	22.436	100,0%	-2,2%
Altre forme	Femminile	113	9,6%	9,7%
	Giovane	48	4,1%	6,7%
	Straniera	39	3,3%	5,4%
	Totale	1.177	100,0%	5,7%

Il valore aggiunto complessivamente prodotto dall'economia ferrarese nel 2011 (ultimo dato disponibile, secondo le stime dell'istituto Tagliacarne) ammonterebbe a poco meno di 9 miliardi di euro: l'agricoltura conferma un contributo del 4,4%, superiore al dato riferito all'Emilia-Romagna e a quello italiano. In calo il peso percentuale di industria e costruzioni, a favore dei servizi.

Valore aggiunto per settori, composizione percentuale - Istituto G. Tagliacarne



Ferrara e il lavoro

In base alle più aggiornate rilevazioni Istat sulle forze di lavoro (2012), il mercato ferrarese è costituito da 153 mila occupati (sei mila in meno rispetto all'anno precedente), mentre la forza lavoro totale si attesta sulle 172 mila unità. Dopo la parziale ripresa rilevata nel corso del 2011, i dati più recenti "fotografano" un peggioramento dei principali indicatori: il numero dei disoccupati è aumentato, passando da 10mila a 19mila, corrispondenti ad un tasso provinciale di disoccupazione pari all'11,1% (7,1% in Emilia-Romagna, e 10,7% totale Italia).

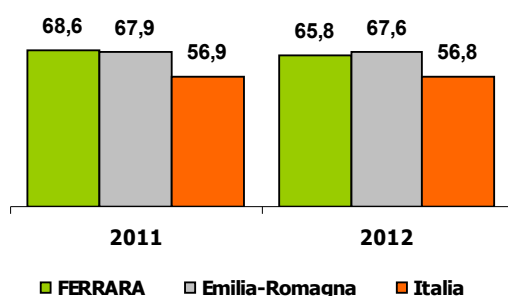
Sono peraltro cresciuti sia il tasso di disoccupazione maschile che quello femminile, arrivati entrambi a valori a due cifre. Il netto peggioramento diffuso su tutto il territorio nazionale, appare più grave per Ferrara.

Per quanto riguarda il tasso di occupazione (15-64 anni), in provincia pur riducendosi di valore rispetto all'anno precedente, rimane più elevato di quello nazionale.

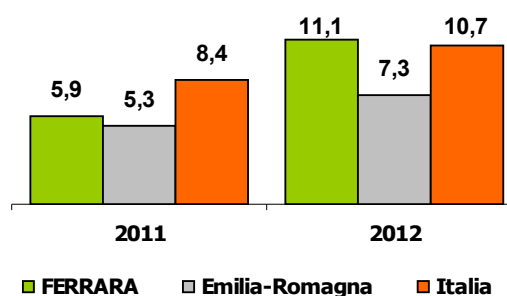
Da segnalare inoltre una minore incidenza degli occupati indipendenti nell'ambito della provincia (sono il 21,6% del totale), sia rispetto alla regione Emilia-Romagna che all'Italia.

Occupazione e disoccupazione – 2012

Tasso di occupazione



Tasso di disoccupazione



Occupazione (addetti totali)

	2011	2012	Variaz. 2012-2011
Ferrara	159	153	-3,8%
Emilia-Romagna	1.967	1.969	+0,1%
Italia	22.967	22.899	-0,3%

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. Infatti, mentre lo stock delle unità locali ha mostrato una capacità di tenuta complessiva, almeno tra il 2012 e il 2011, 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 (-0,5%). Osservando invece un periodo più lungo, gli ultimi cinque anni, si registra un calo anche delle unità locali (-2,1%), ma di entità decisamente inferiore alla contrazione degli addetti (-5,7%), ma soprattutto dei dipendenti (-7,2%).

Addetti alle unità locali per settore e per aree territoriali – Banca dati SMAIL

	Alto ferrarese	Medio ferrarese	Basso ferrarese	Capoluogo	Coppa- rese	Costa	TOTALE	% sul totale
Anno 2012 - dicembre								
Agricoltura	1.491	1.978	1.188	3.680	1.742	3.776	13.855	13,5%
Industria	7.117	2.015	1.745	9.221	4.514	2.543	27.155	26,4%
Costruzioni	1.663	943	336	4.161	793	1.501	9.397	9,2%
Commercio	3.000	1.856	583	10.073	1.409	3.157	20.078	19,6%
Terziario	4.032	2.333	792	18.655	2.199	4.202	32.213	31,4%
Totale	17.303	9.125	4.644	45.790	10.657	15.179	102.698	100,0%
Percentuali sul totale provinciale								
Agricoltura	1,5%	1,9%	1,2%	3,6%	1,7%	3,7%	13,5%	
Industria	6,9%	2,0%	1,7%	9,0%	4,4%	2,5%	26,4%	
Costruzioni	1,6%	0,9%	0,3%	4,1%	0,8%	1,5%	9,2%	
Commercio	2,9%	1,8%	0,6%	9,8%	1,4%	3,1%	19,6%	
Terziario	3,9%	2,3%	0,8%	18,2%	2,1%	4,1%	31,4%	
Totale	16,8%	8,9%	4,5%	44,6%	10,4%	14,8%	100,0%	
Variazioni 2012-2007 per macro settore (%)								
Agricoltura	-9,5%	-2,2%	5,5%	3,0%	-15,1%	5,7%	-1,0%	
Industria	-14,5%	-6,8%	-14,0%	-13,0%	-19,4%	-17,9%	-14,6%	
Costruzioni	-2,7%	-37,3%	-30,7%	-6,6%	-18,3%	-26,6%	-15,9%	
Commercio	-2,8%	-1,0%	0,9%	-4,3%	-2,2%	-4,6%	-3,6%	
Terziario	6,2%	12,8%	1,0%	1,2%	11,9%	2,9%	3,5%	
Totale	-6,8%	-5,3%	-7,2%	-3,8%	-11,4%	-5,8%	-5,7%	
Variazioni 2012-2011 per macro settore (%)								
Agricoltura	-2,1%	-0,7%	1,5%	0,7%	-1,1%	1,2%	0,2%	
Industria	-1,8%	-1,9%	0,0%	-2,8%	0,1%	-0,1%	-1,6%	
Costruzioni	6,4%	-4,1%	-0,6%	1,4%	-1,9%	-3,0%	0,6%	
Commercio	-1,8%	1,5%	-1,5%	-0,6%	0,6%	-2,2%	-0,8%	
Terziario	1,4%	4,7%	-2,2%	-1,1%	5,5%	-1,6%	0,0%	
Totale	-0,4%	0,4%	-0,3%	-0,9%	0,9%	-0,9%	-0,5%	

La svolta negativa, seppur parzialmente rallentata, è quindi proseguita nel corso del 2012 in termini di occupazione. Viceversa, la consistenza imprenditoriale, sempre misurata in termini di unità locali e non di sedi impresa, tra dicembre 2012 e dicembre 2011, è rimasta pressoché costante.

La dinamica occupazionale negativa nel lungo periodo ho riguardato tutti i settori con l'unica importante eccezione del terziario, mentre nell'ultimo anno, la

contrazione dei posti di lavoro è avvenuta in particolare nell'industria e nel commercio.

A questi andamenti macro-settoriali negativi fanno riscontro dinamiche territoriali omogenei per alcuni settori e per il lungo periodo, in particolare costante negli ultimi cinque anni è stata la crescita dell'occupazione nei servizi e il calo diffuso degli addetti nell'industria e nelle costruzioni.

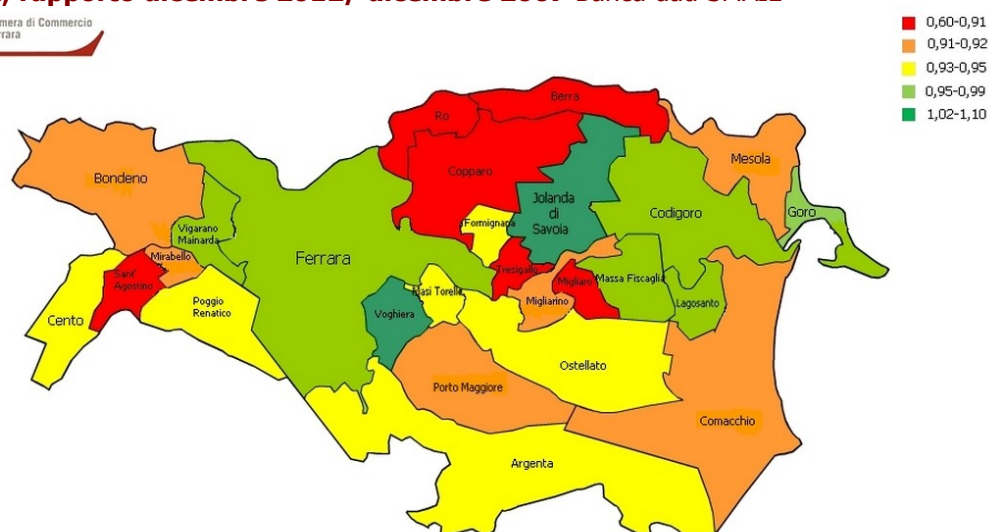
Variazioni positive vanno segnalate per l'occupazione nel settore agricolo, in alcune aree della provincia (Basso ferrarese, Costa e area del Capoluogo), peraltro confermate dalle tendenze dell'ultimo anno.

Il terziario è l'unico settore che nell'Alto ferrarese, Medio ferrarese e nel Copparese ha visto crescere i propri addetti, anche nel breve periodo.

Le costruzioni hanno subito forti riduzioni in tutte le aree prese in esame, con le uniche eccezioni dell'Alto ferrarese e del Capoluogo.

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, rapporto dicembre 2012/ dicembre 2007 Banca dati SMAIL



Addetti, variazione - Dicembre 2012/Dicembre 2007

SMAIL Ferrara

Scendendo, infine, al livello di **dettaglio comunale**, solo due piccoli comuni, la cui quota di addetti raggiunge appena l'1% del totale provinciale, hanno registrato una crescita di addetti dal 2007. Contrazioni consistenti Per Ro, Migliaro, Tresigallo, Berra e Sant'Agostino. Variazioni inferiori alle media provinciale solo per Masi Torello, Codigoro, Ferrara, Massa Fiscaglia e Goro.

Tra il 2012 e il 2011, è possibile individuare qualche comune in più che è riuscito, se non a crescere in termini occupazionali, almeno a mantenere costante il numero di

addetti, sono infatti dodici su ventisei i comuni della provincia che non hanno visto contrarsi la propria base occupazionale.

Ferrara e i mercati esteri

Nel corso degli ultimi anni 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 nei riguardi delle aree più "forti" della regione Emilia-Romagna. Rapportando le esportazioni 2012 al Pil, si ottiene una propensione all'esportazione pari al 28,1%, un dato ancora lontano dalla media del Nord-est (37%), ma sempre superiore al valore nazionale (27,8%) e in crescita rispetto all'anno precedente.

2,392 miliardi di euro nell'export, registrati nel corso dell'anno 2012, non sono comunque sufficienti a raggiungere il valore massimo registrato nel 2007, quando le esportazioni ferraresi ammontavano a 2,433 miliardi.

Nel 2012, su base annua, l'export ferrarese era aumentato in termini valutari di appena lo 0,3%, secondo un tasso di crescita di molto inferiore al dato dell'anno precedente (+22,5%), ma soprattutto a ritmo più basso a quello medio regionale (+13,1%).

Sull'altro lato della bilancia commerciale, l'import era invece diminuito del 12,2%, conducendo così al saldo della bilancia commerciale ferrarese più elevato degli ultimi vent'anni (più di 1.500 milioni).

FERRARA Commercio estero per destinazione, anno 2012 – Istat

PAESE	2012 provvisorio (migliaia di €)		Var. %		% sul totale 2012	
	import	export	import	export	import	export
MONDO	875.300	2.391.793	-12,2%	0,3%	100,0%	100,0%
EUROPA	721.818	1.558.490	-8,2%	-6,1%	82,5%	65,2%
Unione europea 27	697.536	1.324.890	-6,0%	-7,2%	79,7%	55,4%
Uem17	573.161	1.062.015	-7,3%	-8,4%	65,5%	44,4%
Extra Ue27	177.764	1.066.904	-30,4%	11,3%	20,3%	44,6%
<i>Germania</i>	<i>221.649</i>	<i>354.566</i>	<i>4,9%</i>	<i>-4,6%</i>	<i>25,3%</i>	<i>14,8%</i>
<i>Stati Uniti</i>	<i>15.604</i>	<i>344.584</i>	<i>0,4%</i>	<i>52,8%</i>	<i>1,8%</i>	<i>14,4%</i>
Brasile	39.678	36.232	23,1%	3,8%	4,5%	1,5%
Russia	933	74.658	-93,9%	-4,1%	0,1%	3,1%
India	5.678	39.922	-0,9%	-9,8%	0,6%	1,7%
Cina	44.546	66.533	-10,7%	-27,1%	5,1%	2,8%
Paesi BRIC	90.836	217.344	-12,0%	-12,5%	10,4%	9,1%
Sud Africa	634	11.067	18,0%	19,1%	0,1%	0,5%
Turchia	3.828	28.824	16,1%	-19,4%	0,4%	1,2%
Paesi BRICST	95.298	257.234	-11,0%	-12,3%	10,9%	10,8%

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

Il maggior mercato di sbocco per le imprese della provincia è costituito ancora dall'Unione Europea, verso la quale sono indirizzate il 55,4% delle esportazioni,

percentuale in leggera diminuzione rispetto all'anno passato. L'orientamento verso l'Unione Europea dell'economia della provincia rimane ancora leggermente superiore a quello regionale (54,5%) anche per l'effetto del peso sull'export locale dell'agricoltura. Una parte dei prodotti agricoli, infatti, ha un tempo di vita utile molto limitato e può essere, quindi, esportato solo verso paesi limitrofi. Invariata la quota di esportazioni ferraresi nel resto dell'Europa. L'Europa nel suo complesso risulta, quindi, essere destinataria di ben il 65,2% delle esportazioni della provincia, come del resto risulta a livello regionale.

Alle spalle dell'Unione Europea, l'area che maggiormente assorbe le esportazioni di Ferrara è costituita dall'America settentrionale, con un peso del 15,4%, in ulteriore crescita rispetto all'anno precedente.

Sul mercato USA, l'export ferrarese nel 2012 è tendenzialmente aumentato del 52,8%, grazie al traino determinante rappresentato dal comparto dei mezzi di trasporto.

Scendendo lungo questa classifica, la successiva posizione è occupata dall'Asia Orientale (7,8%) Ancora marginali i mercati africani e dell'Oceania.

La dinamica tendenziale dell'export nel primo semestre 2013 evidenzia però un deciso rallentamento (-10,1% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno).

Il valore delle esportazioni ferraresi riferito al solo secondo trimestre risulta però in leggera crescita rispetto ai primi tre mesi dell'anno.

Il dato riferito ai soli mesi primaverili potrebbe aver tratto vantaggio dal miglioramento della congiuntura internazionale ed europea. Il Pil nell'insieme dei paesi dell'Unione europea è salito dello 0,3% nel corso del secondo trimestre del 2013, ponendo termine ad una lunga recessione.

In dettaglio, il valore esportato passa da 558 milioni di euro nel primo trimestre dell'anno a 575 milioni nel secondo, con un incremento del +3,2%, non sufficiente però a recuperare il terreno perso nei mesi precedenti.

L'analisi dell'intero semestre permette una visione più completa dell'andamento, senza tener conto così di eventuali trend stagionali.

L'andamento settoriale ha evidenziato qualche tendenza positiva, con performances diversificate, influenzate soprattutto dalle strategie aziendali di poche imprese che esportano molto, in particolare nei settori più orientati alle esportazioni come la chimica, i mezzi di trasporti e e prodotti metallurgici.

FERRARA Commercio estero per attività economica, 1° semestre 2012 – Istat

	2013 provvisorio		Var. %		% sul totale 2013	
	import	export	import	export	import	export
Prodotti agricoli	40.148	83.536	5,1%	-4,6%	8,8%	7,4%
Prodotti della pesca	4.370	10.531	-9,9%	-18,3%	1,0%	0,9%
Prodotti alimentari	45.710	60.230	26,2%	5,3%	10,0%	5,3%
Sistema moda	21.479	36.173	4,8%	19,2%	4,7%	3,2%
Sostanze e prodotti chimici	159.840	261.381	-9,1%	-16,0%	35,0%	23,1%
Art. gomma materie plastiche lavoraz. minerali non metall.	15.654	49.046	10,3%	2,7%	3,4%	4,3%
Metalli di base e prodotti in metallo	43.780	51.207	-5,1%	-22,1%	9,6%	4,5%
Apparecchi elettrici	11.560	23.181	62,5%	-8,5%	2,5%	2,0%
Macchinari ed apparecchi n.c.a.	72.875	204.964	-18,2%	1,0%	15,9%	18,1%
Mezzi di trasporto	13.834	303.915	-21,3%	-18,4%	3,0%	26,8%
Altre manifatturiere	21.889	36.179	-2,9%	13,0%	4,8%	3,2%

Le strategie di intervento per il 2014

Con la programmazione 2013 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;
- **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;

- **l'occupazione**, favorendo la dinamicità del mercato del lavoro e integrando ove necessario le misure esistenti di tutela dei lavoratori.

In tale ottica, la Camera di Commercio, nel 2014, rivedrà, alla luce delle esigenze espresse dalle imprese, gli ambiti di collaborazione attualmente in essere con i diversi soggetti operanti sul territorio, anche al fine di ottimizzare le risorse e, dunque, assicurare ai progetti ed alle iniziative dell'Ente la maggiore efficacia possibile.

Parallelamente, occorre che l'intero Sistema camerale, anche attraverso il prezioso ruolo svolto da Unioncamere, accresca la propria autorevolezza, affrontando le novità e vivendole senza paura. Le Camere di Commercio servono se sanno interpretare lo spirito del tempo. Se non si adeguano, diventano più deboli e meno utili. Le imprese più attente ne sono consapevoli, è bene seguirne le indicazioni. Insomma, pronti a cambiare in un mondo che cambia, pronti a essere più coesi, perché da soli si può correre veloci ma è restando uniti che si va lontano.

Le Linee di intervento, "ridisegnate" alla luce della bozza di Accordo di Partenariato 2014-2020

Di seguito, le Linee di intervento strategico "ridisegnate" alla luce della bozza (aprile 2013) dell'Accordo di Partenariato, lo strumento previsto dalla proposta di Regolamento della Commissione Europea per stabilire la strategia - risultati attesi, priorità, metodi di intervento - di impiego dei Fondi comunitari per il periodo di programmazione 2014-2020:

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

RICERCA, SVILUPPO TECNOLOGICO, INNOVAZIONE E AGENDA DIGITALE

Nell'ottica di concentrare le risorse investite dalla Camera di Commercio a sostegno dell'innovazione su obiettivi selezionati, ritenuti prioritari per lo sviluppo della competitività del sistema produttivo ferrarese, le iniziative in quest'ambito per il 2014 riguarderanno, in particolare, tre macro-aree di intervento: economia digitale, design e proprietà intellettuale.

Per quanto riguarda la prima area, l'economia digitale, l'Ente camerale, nel 2014, in collaborazione con gli altri Enti del territorio, in particolare Regione Emilia Romagna, realizzerà interventi per la riduzione del *digital divide* nelle piccole e medie imprese e la promozione delle tecnologie ICT, oggi indispensabili per compere con successo sui mercati nazionali e internazionali.

In tale ottica, verranno promossi bandi di contributo a sostegno dei progetti di investimento in tecnologie digitali, che saranno articolati in modo differente per essere rivolti a *target* ben definiti di imprese (micro imprese, imprese del commercio e servizi, imprese ad alto potenziale tecnologico, etc.) e incentrati su tematiche considerate prioritarie, come, ad esempio, il ICT. Le iniziative manterranno lo schema già sperimentato con successo negli anni precedenti, promuovendo sia l'adozione di nuove tecnologie digitali, che il loro sviluppo. Si prevede anche la possibilità di organizzare eventi B2B tra le PMI autrici dei migliori progetti selezionati attraverso i bandi di contributo e i principali operatori del settore ICT.

Oltre agli incentivi finanziari, saranno sostenuti, in collaborazione con le associazioni territoriali di categoria, percorsi di formazione e divulgazione sulle tecnologie digitali, in un'ottica di sempre maggiore sensibilizzazione culturale delle imprese su questi temi. Queste iniziative saranno, in particolare, focalizzate sui temi dell'*e-Commerce* e del *Social Marketing*. Parallelamente, saranno organizzati eventi destinati alle imprese, agli aspiranti imprenditori e ai professionisti nei quali, grazie anche al coinvolgimento di alcuni dei principali protagonisti internazionali della cultura digitale, verranno presentate le novità tecnologiche di avanguardia.

Infine, saranno promossi incontri fra operatori selezionati e *decision maker* su temi di interesse strategico, come l'Agenda Digitale o i piani di contribuzione nazionale all'innovazione, con l'obiettivo di contribuire alla realizzazione di iniziative legislative nazionali coerenti con le esigenze del sistema imprenditoriale.

La seconda area di intervento sarà il design, inteso in senso lato come capacità di progettazione e riprogettazione dei prodotti e dei servizi, un elemento di *know how* caratterizzante il tessuto economico ferrarese e, allo stesso tempo, uno dei principali driver che ne influenzano la competitività. L'obiettivo dell'azione della Camera in questo ambito sarà innanzi tutto la maggiore diffusione del design tra le PMI e, in secondo luogo, la promozione di iniziative che incentivino l'utilizzo del design come leva per l'imprenditorialità.

In linea con queste finalità, si realizzeranno azioni per il sostegno delle imprese creative, in particolare del settore del design e del *digital gaming*, anche preveden-

do la valorizzazione di forme innovative di finanziamento, concorrenti con l'erogazione di contributi pubblici, quali il *crowdfunding*.

Per quanto riguarda, infine, la terza macro-area di intervento, la proprietà intellettuale, la Camera di Commercio, in qualità di interlocutore sia delle imprese, sia dei consulenti in proprietà industriale, continuerà a svolgere una costante azione in tema di diffusione della cultura sulla proprietà intellettuale. Nel 2014 prenderà il via lo sportello di orientamento e assistenza per la proprietà industriale, che oltre a sensibilizzare le imprese circa il valore di questo asset strategico in chiave di competitività, offrirà una serie di informazioni, ad esempio, sulle diverse modalità di deposito nazionale e internazionale di marchi/brevetti e sui sistemi di finanziamento pubblici a favore dell'attività di brevettazione. Grazie a tale servizio le imprese e gli aspiranti imprenditori avranno la possibilità di incontrare rappresentanti di studi professionali/società di consulenza con comprovata esperienza per un primo orientamento gratuito nell'ambito delle diverse opportunità di tutela dei diritti di proprietà intellettuale e industriale.

Grazie all'azione, poi, 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 2014, 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, la Camera di Commercio sarà impegnata a promuovere e a 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.

START UP E SVILUPPO D'IMPRESA

Il decreto legge n. 179/2012 ha introdotto, tra i provvedimenti urgenti per la crescita, una serie di misure strutturali per promuovere e sostenere le start up nel nostro Paese. Sulla base del rapporto "Restart Italia", elaborato da una *task force* istituita dal Mise e composta da imprenditori, professori e professionisti esperti di innovazione, il decreto stabilisce una serie di misure strutturali a sostegno delle start up lungo l'intero ciclo di vita. L'obiettivo primario è favorire gli investimenti in innovazione ad alto valore aggiunto e l'iniziativa imprenditoriale, attraverso la semplificazione amministrativa e la riduzione degli oneri fiscali. Viene pertanto definito un regime speciale per start up e incubatori di impresa, che prevede agevolazioni fiscali, deroghe al diritto societario, disposizioni specifiche in materia di lavoro subordinato, di raccolta di capitali e di gestione della crisi.

Il rapporto "RestartItalia" ha previsto, inoltre, un forte coinvolgimento delle Camere di Commercio, alle quali affida il compito di semplificare e digitalizzare le procedure amministrative, facendo pieno affidamento sui servizi ComUnica e Telemaco, nonché di istituire una sezione nel Registro Imprese dedicata alle start up innovative e agli incubatori certificati, con l'obiettivo di condividere e diffondere informazioni sull'attività e sull'assetto delle imprese registrate. Viene riconosciuto poi al Sistema camerale un ruolo cruciale come catalizzatore di risorse e coordinatore di iniziative a livello locale: la Camera di Commercio dovrebbe collaborare con il mondo dell'istruzione, della comunicazione e della formazione per promuovere una cultura dell'imprenditorialità e dell'innovazione. Inoltre, potrebbe avere un ruolo determinante nell'ambito del Piano Nazionale per gli Ecosistemi Start up, finalizzato a promuovere e finanziare investimenti pubblici e privati nei territori, per favorire l'insediamento di start up e incubatori.

L'iniziativa imprenditoriale è il motore per la crescita economica, ma spesso le start up si scontrano con condizioni di mercato sfavorevoli, che rischiano di ostacolarne lo sviluppo e comprometterne il potenziale innovativo. La Camera di Commercio di Ferrara ha scelto da tempo di impegnarsi a favore delle nuove imprese sviluppando un ragguardevole patrimonio di conoscenze, competenze, professionalità, strumenti, best practice e intende rafforzare tale impegno per il prossimo anno, adeguando le proprie politiche alle nuove istanze avanzate da neo imprese e aspiranti imprenditori, che si trovano a dover nascere e crescere in un contesto fortemente mutevole, ricco di minacce e opportunità.

L'obiettivo è duplice: contribuire a rilanciare la competitività del sistema Paese, promuovendo l'imprenditorialità anche come strumento di politica attiva del lavoro, in particolare Start up e aspiranti imprenditori presso il *target* giovanile, e orientandola verso progettualità innovative, in linea con le principali linee d'intervento nazionali e comunitarie. Le start up a cui ci si riferisce sono quelle imprese con meno di 4 anni di vita. Partendo da questo bacino di riferimento, in un contesto di risorse limitate, sarà fondamentale focalizzare l'attenzione sui progetti imprenditoriali con potenziale di sviluppo e sostenibili nel tempo, identificando efficaci canali di selezione e proponendo misure di sostegno progressive, che

seguano le aspiranti imprese nei diversi passaggi: dalla selezione dei *business plan*, al finanziamento, al *mentoring*, ecc. La visione ambiziosa che ispirerà la strategia camerale nel 2014 e nei prossimi cinque anni è quella di diventare un *hub* di riferimento per le *start up* e gli aspiranti imprenditori, un punto di accesso, fisico e virtuale, attraverso cui l'utenza possa entrare in contatto con l'intero "sistema di offerta" camerale e locale. Un luogo capace di fornire informazioni di primo livello sull'offerta territoriale di servizi e strumenti per lo *start up* d'impresa e di permettere un contatto diretto tra utenti e uffici preposti grazie a una piattaforma centralizzata.

A tale scopo, verrà delineata una mappatura delle attività e dei servizi di base e avanzati offerti dalla Camera di Commercio – in parte già tratteggiata – e da altre istituzioni e organizzazioni del territorio, con l'obiettivo di costruire un sistema di servizi e strumenti multilivello e integrati all'offerta camerale. Si creerà così un *network* qualificato di operatori pubblici e privati che, condividendo l'approccio della camera di Commercio sulle politiche di diffusione e sostegno all'imprenditorialità, in un'ottica di complementarità valorizzeranno i propri servizi e le proprie risorse per il tramite dell'*hub* camerale.

La strategia d'intervento sarà articolata, in particolare, su tre dimensioni: la tipologia d'impresa; il livello di servizio; la fase di vita della *start up*. Tenendo conto delle direttive nazionali ma allo stesso tempo conoscendo le peculiarità del territorio e del tessuto imprenditoriale ferrarese, l'Ente camerale continuerà a investire sulle politiche di supporto all'imprenditorialità diffusa, dedicando tuttavia maggiori sforzi verso la promozione e lo sviluppo di forme di imprenditorialità innovativa – in un'accezione più ampia di quella prevista dal Governo – e ad alto potenziale di sviluppo. Dal punto di vista tematico, inoltre, misure e interventi riguarderanno anche lo *start up* delle imprese sociali e delle imprese *green*, *target* di utenti individuati come trainanti per la crescita del sistema imprenditoriale ferrarese, in considerazione sia dell'aumentata domanda di prodotti e servizi eco-sostenibili, sia di un diminuito intervento statale in ambito di *welfare*.

In particolare, verranno proposti servizi di base e avanzati – questi ultimi anche in collaborazione con partner del territorio – che interesseranno tutti i passaggi cruciali del ciclo di vita delle *start up*, dal lancio alla crescita fino alla fase di maturità, facendo sistema con il mondo associativo.

ACCESSO AL CREDITO

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. Oltre alle misure più tradizionali previste dai "Bandi credito", che saranno riproposti anche nel 2014 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. Obiettivo sarà quello di creare, nel medio e lungo termine, una nuova cultura finanziaria presso le imprese, promuovendo l'adozione di modelli comportamentali virtuosi tesi ad agevolare i rapporti con le banche. In tale direzione, sono al vaglio possibili iniziative sperimentali come l'introduzione dello "Statuto del capitale di rischio" – attraverso il quale un'azienda s'impegna a intraprendere un percorso verso una maggiore capitalizzazione inserendo nel proprio statuto delle clausole di buona gestione in cambio di alcuni *benefit* da parte del sistema bancario – o in alternativa forme di riconoscimento, una sorta di "bollino" o di "patente", da rilasciare alle imprese capitalizzate.

Al fine di potenziare, inoltre, le azioni per favorire l'accesso al credito, sarà varata, in collaborazione con il MISE, una nuova iniziativa volta al finanziamento dei progetti di internazionalizzazione delle imprese, attraverso l'adesione alla sezione speciale del Fondo Centrale di Garanzia.

OCCUPAZIONE E MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEL CAPITALE UMANO

L'attenzione che viene rivolta alla qualità della formazione e allo sviluppo delle risorse umane è sicuramente una delle più efficaci strategie per rafforzare la competitività di un sistema economico e valorizzare la sua posizione a livello internazionale.

Alla luce di tali considerazioni, la Camera di Commercio intende consolidare il suo ruolo di protagonista nel processo di sostegno all'imprenditorialità e di sviluppo del sistema "formazione-lavoro", agendo, in particolare, su due fronti:

- operando come agente di sistema, capace di sensibilizzare e coinvolgere gli altri attori pubblici e privati della *governance* locale;
- promuovendo iniziative di eccellenza e progetti innovativi.

A tal fine, in coerenza con l'evoluzione del sistema economico imprenditoriale, verranno individuati strumenti diversi e più incisivi per aggiornare gli obiettivi di valorizzazione del capitale umano e sviluppo dell'imprenditorialità. Rafforzando la sua azione di agente nel campo del lavoro, si intensificheranno le iniziative a supporto del lavoro autonomo e imprenditoriale sia attraverso il mantenimento delle attività di formazione, informazione ed assistenza già consolidate, sia mediante una maggiore focalizzazione su nuove aree di interesse legate alla peculiarità del territorio.

Si continuerà a porre particolare attenzione allo sviluppo dell'imprenditorialità femminile, immigrata e giovanile, allo scopo di favorirne la crescita dimensionale ed essere di supporto nella scelta di forme di capitalizzazione e nella creazione di reti di imprese. Infine, verrà accresciuta la cooperazione territoriale, tramite la creazione di partnership con istituzioni e associazioni, a livello provinciale e regionale.

Punto di partenza rimane il servizio di orientamento e informazione offerto dallo sportello Genesi, un consolidato "modello" di servizio, per il quale si continueranno a sperimentare metodologie innovative, attivando una progressiva diversificazione dei *target* e avvalendosi di risorse con competenze sempre più specializzate. Nel 2014, la Camera di Commercio, anche in stretta collaborazione con le associazioni di categoria, continuerà a sostenere in modo significativo le azioni volte a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, mettendo a disposizione la propria consolidata e qualificata esperienza.

Nella provincia di Ferrara, a giugno 2013, sono oltre 8.000 le imprese femminili, un dato che fa registrare la terza migliore performance in Emilia Romagna. A fronte di questo *trend* positivo della partecipazione delle donne al mondo dell'impresa, di cui beneficia l'intero sistema economico, la Camera di Commercio di Ferrara, attraverso il Comitato per l'imprenditoria femminile, continuerà sostenere gli interventi a favore delle donne che lavorano e partecipano direttamente al mondo dell'impresa.

Nel 2014, il Comitato, in un'ottica di sussidiarietà verticale e orizzontale, proseguirà nelle collaborazioni con i *players* territoriali per lo sviluppo di comuni politiche a garanzia del principio costituzionale dell'uguaglianza tra i cittadini, senza discriminazione di genere.

Considerate la difficile situazione congiunturale in cui versa il sistema Paese e di cui risente anche il nostro territorio, diventa prioritario recuperare il dialogo con il sistema bancario al fine di agevolare l'accesso al credito, tradizionale ostacolo alla creazione d'impresa, e in particolare a quella femminile. Inoltre, si ritiene opportuno proporre periodicamente incontri pubblici rivolti alle aspiranti imprenditrici e alle imprenditrici in cui si racconteranno storie di impresa al femminile di successo con approfondimenti sulle *best practices* per l'avvio di nuove attività attraverso il supporto di esperti alla creazione di impresa. Come di consueto, nel corso dell'anno il Comitato sarà promotore di un ciclo di incontri condotti da esperti e professionisti e rivolti alle donne. Saranno poi valutate possibilità di collaborazioni con altri soggetti del territorio su iniziative specifiche a supporto dell'imprenditoria femminile e della conciliazione dei tempi della famiglia con quelli del lavoro.

Accanto a questi interventi, prevalentemente rivolti ad aspiranti imprenditrici, saranno messe in atto anche azioni di sostegno alle imprese che promuovono occupazione. I bandi in programma per il 2014 saranno volti a dare incentivi alle imprese che favoriscono l'occupazione assumendo, in particolare, giovani laureati o stabilizzando contratti già in essere. 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 2014, 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 2014 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.

INTERNAZIONALIZZAZIONE ED ATTRAZIONE DI INVESTIMENTI

In un contesto economico come quello attuale, caratterizzato dal calo dei consumi interni, da un mercato del lavoro saturo, da un difficile accesso al credito e dalla necessità di riduzione dei debiti pubblici e privati, la questione della crescita assume una rilevanza strategica fondamentale. Il dibattito attorno al tema dello sviluppo economico è più che mai acceso ma la correlazione tra competitività delle imprese e crescita del sistema economico di riferimento è universalmente riconosciuta. Per le economie mature come quella italiana, il driver principale della crescita risulta essere la competitività internazionale che, tra l'altro, consente l'aggancio alle catene del valore globali e dunque permette la cattura di parte della crescita dei paesi emergenti.

A conferma di ciò, i dati relativi al biennio 2010-2012 mostrano come gli interscambi con l'estero (e in particolare le esportazioni) abbiamo rivestito un ruolo chiave nella tenuta dell'economia ferrarese. In questo senso, dunque, anche per il 2014 il tema dell'internazionalizzazione sarà centrale per l'attività della Camera, che intensificherà il supporto ai processi e alle strategie commerciali delle imprese con vocazione globale, in un costante confronto con le associazioni di categoria per lo sviluppo di sinergie su una pluralità di temi.

Nello svolgere tale attività, la Camera di Commercio si focalizzerà su alcuni *target* di imprese, appositamente individuati, al fine di definire un'offerta di servizi sempre più mirata e coerente con le reali esigenze di queste. Particolare attenzione verrà prestata al tema dell'accesso al credito finalizzato all'internazionalizzazione d'impresa. In tal senso, l'Ente camerale aderirà alla Sezione speciale del Fondo centrale di Garanzia per l'internazionalizzazione delle imprese. Questa struttura, attraverso le risorse del Fondo, concederà alle imprese richiedenti co-garanzie o controgaranzie sui finanziamenti bancari, garantiti da un Consorzio Fidi destinati alla realizzazione di interventi specifici.

L'attività promozionale dell'Ente sarà formulata privilegiando la logica dell'aggregazione delle imprese, per ricercare economie di scala ma anche per controbilanciare i limiti dimensionali aziendali. Sarà favorita la partecipazione collettiva alle principali manifestazioni fieristiche internazionali cui seguiranno, nella logica dell'offerta di un percorso su misura per le imprese utenti, azioni più specifiche e "su misura" per come le missioni imprenditoriali.

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 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, nel 2014 la Camera di Commercio proseguirà nella 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.

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 2013 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.

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, la Camera di Commercio lavorerà al raggiungimento prioritariamente di due risultati:

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.

Relativamente al turismo congressuale, 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 richiama solo turisti escursionisti o pendolari dalle località limitrofe, ma che propongano pernottamenti alberghieri.

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.

In tale contesto, **"Visit Ferrara"**, il Consorzio fra imprese promosso - in collaborazione con le associazioni di categoria - da Camera di Commercio e Provincia ed avente per obiettivo quello di commercializzare le apprezzate bellezze artistiche, monumentali e paesaggistiche del territorio provinciale, dovrà operare per un vero rilancio del turismo ferrarese, da perseguire attraverso una pianificazione delle attività, in particolare di vendita sul sempre più difficile mercato della vacanza, che metta al centro degli interventi la strategia come processo programmatico "di quadro" a tutte a tutte le iniziative, sia di sviluppo che di promocommercializzazione del prodotto.

Il settore del turismo, infatti, affinché decolli, ha bisogno di "fare rete" e di creare destinazioni e prodotti turistici integrati, che, attraverso innovative capacità progettuali e nuove visioni sistemiche e trasversali, aggregino uniformemente le diverse attrattive esistenti nel territorio.

REGISTRO DELLE IMPRESE, GIUSTIZIA ALTERNATIVA E TUTELA DEL MERCATO

Le funzioni anagrafiche rappresentano l'attività *core* della Camera di Commercio, il centro della sua strategia e, al tempo stesso, la sua propria ragion d'essere. Si tratta di funzioni che solo essa esercita e che fanno la Pubblica amministrazione di riferimento, lo "stato civile" delle imprese. La Camera, nella costruzione del progetto di rinnovamento della strategia per il prossimo quinquennio, continuerà a dare impulso a queste priorità, focalizzandosi su tre temi chiave: semplificazione ed efficientamento, al fine di ridurre i costi amministrativi per le imprese, cui si affianca il miglioramento della qualità del patrimonio informativo detenuto, nell'ottica di una sua valorizzazione al servizio del sistema economico locale.

Rimane, quindi, prioritario l'obiettivo di fornire alle imprese servizi di qualità in tempi rapidi e con procedure semplificate. Per tale ragione, la Camera, per il prossimo anno, si è posta la sfida di elaborare nuove idee e nuovi approcci per migliorare la qualità del Registro Imprese mediante una progressiva automazione dello stesso. Il Registro delle imprese rappresenta un prezioso patrimonio non solo per l'Ente camerale, tant'è che è stato definito dal Codice dell'Amministrazione digitale come una delle banche dati di interesse nazionale, in quanto fonte ufficiale, attendibile e garantita dalla legge di informazioni sulle imprese italiane e sui loro soci e amministratori. Esso è uno snodo informativo fondamentale tra imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini. In questi anni, molti processi di semplificazione e miglioramento della qualità dei servizi sono transitati attraverso soluzioni tecnologiche innovative che vedevano il Registro delle imprese come referente principale nelle interazioni con altre importanti banche dati; è il caso, ad esempio, della comunicazione unica che ha previsto il dialogo con il database di Agenzia delle entrate, INPS e INAIL.

Sulla base di tali considerazioni, diventerà sempre più centrale nella gestione del Registro l'utilizzo e la sperimentazione di software evoluti finalizzati, in particolare, all'automazione della fase istruttoria delle diverse tipologie di pratiche. Il processo irreversibile verso l'automazione del Registro Imprese riguarderà anche un progetto che impatterà molto sulla qualità dei dati e che prevederà l'introduzione di un sistema di warning per far emergere le anomalie contenute nel database. Questo meccanismo consentirà di rendere subito rilevabili eventuali incongruenze e faciliterà l'attività di "pulizia dei dati" che viene abitualmente svolta e che, in questo modo, acquisterà maggiore efficacia.

Grazie a questi sistemi di automazione, la Camera di domani sarà in grado di migliorare le proprie performance quali-quantitative e il personale, sgravato dalla parte di lavoro più procedimentale, potrà essere dedicato ad attività a maggior valore aggiunto, nella direzione del supporto all'impresa nei molteplici aspetti della sua attività.

L'efficienza recuperata sarà in parte destinata allo sviluppo delle indubbe potenzialità presenti nelle funzioni anagrafiche, soprattutto in chiave di valorizzazione del patrimonio informatico camerale, che sempre più sarà posto al servizio delle imprese, sia direttamente, attraverso una lettura intelligente dei dati, sia indirettamente, grazie a una migliore programmazione degli interventi. Gli uffici dell'area anagrafica contribuiranno, infatti, al processo di identificazione e analisi dei *target* d'impresa su cui si focalizzerà l'azione camerale in linea con l'impostazione del programma pluriennale e di conseguente progettazione dei servizi, garantendo un apporto continuativo di dati aggiornati provenienti dal Registro Imprese.

A partire dal prossimo anno, si procederà all'avvio di una prima sperimentazione del nuovo approccio nell'ambito di un progetto pilota rivolto alle *start up*, cui verrà destinato un pacchetto integrato di servizi forniti dalla Camera di Commercio, in collaborazione con le associazioni territoriali di categoria.

L'insieme delle attività collegate alla funzione di tutela e regolazione del mercato della Camera ha assunto, con il passare degli anni, via via più rilevanza a causa della maggiore complessità delle relazioni tra imprese e tra quest'ultime e i consumatori. Il raggio di azione di buona parte delle aziende ferraresi, infatti, ha superato i confini nazionali; inoltre, sono aumentati il numero, i livelli legislativi e la complessità delle norme introdotte per regolare la competizione internazionale. Di conseguenza è aumentato anche il bisogno delle imprese, da un lato, di ricevere informazioni e assistenza per rispettare le regole e compiere i necessari adempimenti burocratici e, dall'altro, di essere tutelate da comportamenti illeciti intrapresi da concorrenti sleali. Il legislatore ha percepito questi bisogni e nella riforma del 2010 della legge n. 580/1993 ha ribadito la priorità delle attività in ambito regolatorio attribuite alle camere di commercio, che peraltro costituivano il corpus originario delle loro funzioni.

La caratteristica di terzietà della Camera, che per natura e *governance* è un soggetto istituzionale in grado di esprimere le istanze della comunità economica, contemperando gli interessi di imprese e consumatore, è particolarmente importante per svolgere correttamente il ruolo di arbitro del mercato, garantendo il rispetto delle regole da parte di tutti gli operatori, senza gravare però sulle imprese con adempimenti burocratici eccessivamente onerosi.

Come noto, la Camera rientra tra gli Enti a cui è delegata. L'attività di controllo del mercato per quanto riguarda la sicurezza dei prodotti posti in commercio e la correttezza delle informazioni al consumatore, con riferimento a specifici settori tra i quali i giocattoli, i materiali elettrici, i tessili e le calzature. Nell'ottica di promuovere le condizioni per una concorrenza leale tra gli operatori di questi settori, prevenendo le irregolarità, la Camera di Commercio svolge da tempo, in stretto raccordo con il mondo associativo, un'importante funzione informativa sulle norme italiane ed europee che regolano questi settori affinché esse siano chiare, conosciute e quindi rispettate da tutti.

Tale attività proseguirà anche nel 2014, con l'obiettivo di raggiungere un'ampia platea di imprese e consumatori. A questo proposito, continuerà l'opera di revisione e aggiornamento della sezione del nostro sito dedicata a tali tematiche. A partire dal prossimo anno, inoltre, all'attività informativa ad ampio raggio si accompagnerà la formazione specialistica rivolta al personale. Verranno organizzati corsi nella forma di workshop, con un taglio molto operativo, a cominciare dal tema dell'analisi dei rischi dei prodotti. Infine proseguirà l'attività di incentivazione alle imprese, tramite la concessione di voucher, per consentire loro di sottoporre a verifica preventiva la sicurezza dei propri prodotti, avvalendosi di centri tecnici qualificati.

Speculare all'attività di prevenzione è l'attività di ispezione vera e propria, destinata a diventare sempre più centrale, sia per quanto riguarda i controlli sulla conformità e sicurezza dei prodotti, sia per la metrologia legale. A livello comunitario, da tempo si stanno superando i regimi autorizzativi preventivi, mentre è ormai generalizzata la tendenza a consentire l'immissione in circolazione delle merci, facendo ricadere sui prodotti stessi l'onere di provare la conformità di queste alle norme. Questo cambio di prospettiva, cui anche il governo italiano si è recentemente adeguato e che va via via estendendosi anche agli strumenti di misura, comporta la necessità di assicurare un regime di controlli ex post con modalità ed estensioni uniformi su tutto il territorio europeo. A tale riguardo, il Ministero dello Sviluppo economico, interlocutore su questi temi dell'Unione Europea, sarà nuovamente investito del compito di assicurare un'attività di controllo sul territorio nazionale che rispetti la nuova pianificazione comunitaria. Non disponendo di una propria struttura, il MISE, sulla scia della positiva esperienza appena conclusa – che ha visto la Camera di Ferrara come Ente capofila avendo svolto il 20% dei controlli totali - intende avvalersi ancora del sistema camerale per lo svolgimento di questa attività, stipulando una nuova convenzione. Tra le novità più rilevanti della nuova edizione vi sarà la creazione di una vera e propria rete nazionale dei controlli, che coinvolgerà anche gli altri soggetti attivi come la Guardia di Finanza, le Dogane, i Carabinieri, etc.

La tutela della fede pubblica nell'ambito dei concorsi a premi rappresenta una voce importante per l'alto numero dei concorsi che ogni anno si svolgono nella provincia di Ferrara, di gran lunga superiore al resto del paese, per la forte concentrazione di agenzie di comunicazione e di grandi imprese multinazionali che sono le principali promotrici dei concorsi. La Camera negli ultimi anni, in parallelo con il Ministero dello Sviluppo economico, ha avviato un processo di digitalizzazione che proseguirà nel 2014 con il fine di ottimizzare le procedure interne e, allo stesso tempo, agevolare le imprese che promuovono i concorsi a premi.

Affinché il mercato funzioni correttamente, è necessario che non ci siano asimmetrie informative e che le informazioni rilevanti per gli operatori circolino in modo fluido e trasparente. Oltre al vastissimo patrimonio di informazioni sull'intero universo delle imprese derivante dalla tenuta del Registro delle imprese, un altro insieme di informazioni rilevanti offerte dalla Camera è quello riguardante i prezzi. In quest'ambito, nel corso del 2014 proseguirà il progetto pluriennale di deposito, rilascio e consultazione telematica dei listini prezzi all'ingrosso ed è prevista la

conclusione del progetto di aggiornamento completo della pubblicazione sui prezzi delle opere edili, che ha l'obiettivo di fornire alle imprese e ai professionisti utilizzatori uno strumento di lavoro, attendibile e aggiornato con ricadute sulla qualità dei capitolati d'appalto e la valorizzazione ulteriore del prezzario della Camera.

Per quanto riguarda, invece, la mediazione e l'arbitrato, si rileva che entrambi sono in fortissima crescita, in larga parte dipesa dall'ampia delega conferita dal legislatore agli organismi di mediazione con il D.Lgs. n. 28/2010 e, in particolare, dalla introduzione della cosiddetta mediazione obbligatoria. Da questo punto di vista, anche per la gestione amministrativa/procedurale dei processi di mediazione si farà sempre più ricorso al programma telematico ConciliaCamere, il software gestionale sviluppato in collaborazione con Infocamere per imprese, consumatori e professionisti che consente di gestire le domande di conciliazione *on-line*

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 2014, alle quali la Camera lavorerà coinvolgendo tutte le maggiori istituzioni culturali del territorio e organizzando con esse incontri periodici di approfondimento. 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.

ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE

L'informazione statistica territoriale riveste un ruolo fondamentale per una corretta interpretazione della realtà locale, dei suoi cambiamenti e dei fenomeni emergenti, oltre a rappresentare un utile strumento per orientare i processi decisionali a favore dello sviluppo dei territori.

Con l'obiettivo quindi di offrire un supporto alle strategie dell'Ente camerale e di costruire un autorevole punto di riferimento sul territorio, l'Osservatorio dell'economia continuerà nella sua attività di osservatorio privilegiato del sistema economico locale, in grado di generare un flusso di informazioni economico-statistiche sul territorio della provincia di Ferrara, utili ad inquadrare ed interpretare i molteplici fenomeni in atto, prestando particolare attenzione all'analisi delle trasformazioni e delle dinamiche del sistema imprenditoriale, ma anche di alcuni altri aspetti economici e sociali ritenuti rilevanti (quali ad esempio i prezzi, i consumi, il lavoro).

Proseguiranno, inoltre, le indagini congiunturali trimestrali sull'industria e l'artigianato manifatturiero effettuate dalla Camera di Commercio in collaborazione con Unioncamere Emilia-Romagna. Si tratta di un'indagine che consente di disporre di un flusso di informazioni periodiche e puntuali su indicatori fondamentali come produzione, ordini e fatturato, utili per comprendere lo stato di salute delle imprese.

Nel 2014 si intende inoltre ulteriormente arricchire la funzione di osservatorio dell'economia locale della Camera, potenziandone il ruolo di autorevole punto di riferimento sul territorio in materia di conoscenza del sistema produttivo locale, con approfondimenti tematici tesi ad analizzare quegli aspetti del sistema imprenditoriale ritenuti di particolare interesse per meglio comprendere la realtà ferrarese, i fenomeni che la caratterizzano e la sua evoluzione. Ciò sarà possibile sia utilizzando il grande patrimonio informativo e statistico di cui dispone la Camera, sia effettuando apposite indagini/ricerche, eventualmente anche in collaborazione con soggetti esterni.

In quanto parte del Sistema Statistico Nazionale, l'Ufficio di Statistica della Camera di Commercio di Ferrara continuerà nel 2014 l'attività di coordinamento, di assistenza tecnica e di rilevazione delle indagini previste nel Programma statistico nazionale. L'Ufficio continuerà a prestare particolare attenzione alla fase di comunicazione e diffusione dei dati per renderli fruibili e mettere a disposizione della collettività tutta l'attività di informazione economica e statistica prodotta, sia attraverso pubblicazioni cartacee, sia tramite il sito internet e l'organizzazione di eventi.

COMUNICAZIONE

Come illustrato in premessa di questa relazione, il difficile contesto socio-economico e le forti pressioni sull'operato della Pubblica amministrazione hanno spinto la Camera di Commercio a interrogarsi sull'efficacia e l'efficienza dei propri interventi per lo sviluppo del territorio del sistema delle imprese. In particolare è emersa la necessità di intraprendere un percorso di cambiamento culturale e organizzativo che punti a rendere l'azione camerale meno universale e più *customer oriented* ossia maggiormente orientata a rispondere alle esigenze di specifici *target* di utenti.

L'efficacia di tali cambiamenti non dipenderà solamente dall'attuazione di nuovi modelli d'azione ma anche dalla capacità di comunicare adeguatamente la direzione intrapresa elaborando una strategia di comunicazione differenziata per ciascun segmento di utenti. Proprio a tal fine, nel 2014 si darà avvio a nuovi strumenti di contatto diretto per presentare i servizi della Camera di Commercio e favorire il coinvolgimento e la partecipazione alle iniziative camerali sulla base di *target* di utenti identificati. Tra questi, ancora in tema di *start up*, il ciclo di eventi "Benvenuti in Camera" rivolto alle imprese neo-costituite per dare loro simbolicamente il benvenuto nella comunità delle imprese ferraresi. L'obiettivo è valorizzare un passaggio importante come la nascita dell'impresa e, al tempo stesso, presentare la Camera ai nuovi utenti e promuoverne i servizi.

Nell'ambito dell'attività di organizzazione di eventi e convegni, proseguirà l'impegno per la divulgazione della cultura del fare rete tra imprese, nella consapevolezza del ruolo fondamentale che le reti possono svolgere per rilanciare la competitività del sistema imprenditoriale e favorire processi innovativi, di espansione internazionale quindi di crescita per le imprese coinvolte. Si metteranno in atto iniziative per valorizzare il ruolo della camera come ente facilitatore delle imprese che progettano, costituiscono e sviluppano reti: ruolo che consta sia nell'assistere le imprese per tutte le informazioni necessarie per costituire una rete, sia nel sostenere tramite contributi di varia natura la creazione di nuove reti, sia infine nel promuovere presso i livelli di governo competenti l'adozione di misure volte ad agevolare le reti.

Come negli anni scorsi, anche per il 2014 l'Ente camerale rafforzerà il proprio impegno nella pianificazione di un'efficace comunicazione istituzionale tesa ad evidenziare il ruolo della Camera di Commercio e il contributo dell'intervento camerale anche in un momento di sfiducia nell'attività della Pubblica amministrazione. A tale scopo, sarà necessario esplorare nuove forme comunicative per ampliare il ventaglio di strumenti a disposizione e raggiungere gli utenti in maniera sempre più capillare. Risulta quindi imprescindibile approfondire la conoscenza del settore, in rapida evoluzione, dei nuovi media che raggiunge, anche grazie alle testate giornalistiche *on-line*, sempre più utenti. Consapevoli dell'importanza di tali strumenti si agirà in una duplice direzione: da un lato, verrà indagato il settore per esplorarne le potenzialità, dall'altro, in un'ottica di potenziamento del servizio di *media relation* sui canali *on-line*, si focalizzerà l'attenzione su alcune realtà interessanti con le quali saranno avviati contatti collaborazioni comuni.

Dal prossimo anno, sarà inoltre operativo l'*info point* virtuale, un'interfaccia multimediale posizionata nei locali a piano terra come punto di contatto tra la Camera di Commercio gli imprenditori e i professionisti con accesso a tutte le informazioni del sistema camerale. L'*info point*, tramite un'interfaccia grafica *user friendly*, fornirà un servizio di informazione prima assistenza sui diversi prodotti e servizi offerti dalla Camera, consentendo l'accesso a tutti i contenuti del portale camerale.

QUALITÀ E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

Il 2014 sarà un anno cruciale sotto il profilo della strategia, segnato dall'avvio di un nuovo ciclo e dal varo del programma pluriennale 2014-2019. Grande impegno sarà dedicato alla redazione del piano che vedrà la luce nei primi mesi del 2014 e sarà il frutto di una riflessione condivisa sia dal vertice sia all'interno della struttura camerale, secondo un approccio aperto e inclusivo, che consenta di andare oltre il livello gerarchico e di fare emergere proposte interessanti da parte di intera struttura; una riflessione che si svolgerà in un costante confronto con il mondo associativo.

Come si è già avuto modo di sottolineare, l'impostazione del piano pluriennale sarà essere anche l'occasione per un ripensamento del ruolo della Camera e delle sue politiche di intervento nei confronti delle imprese e del territorio, nell'ottica di una maggiore focalizzazione su specifici temi e *target* destinatari dell'azione camerale. Questo cambiamento di prospettiva richiederà un importante lavoro in termini di ridefinizione delle logiche operative e di servizio, nonché un adeguamento delle competenze e delle professionalità presenti all'interno dell'Ente e la diffusione di una nuova cultura organizzativa/aziendale, condivisa a partire dai vertici fino ai singoli dipendenti.

Con riguardo alla gestione del personale, i due principali filoni di attività saranno la progettazione di interventi sulla struttura organizzativa coerenti con la nuova impostazione e la definizione di un piano formativo che sostenga il cambiamento che andrà a delinarsi. Centrali saranno gli investimenti sul capitale umano, da realizzarsi con percorsi formativi mirati in grado di rispondere alle nuove esigenze e contribuire all'evoluzione dell'organizzazione, in primo luogo valorizzando le capacità di coordinamento e integrazione tra funzioni e strutture diverse e il lavoro per progetti e, al tempo stesso, potenziando le competenze nei ruoli di interfaccia con *target* di utenti.

Oggi, infatti, l'innovazione e il successo delle organizzazioni, anche in ambito aziendale, dipendono sempre più dalla loro capacità di sviluppare collaborazioni sia all'interno, tra le divisioni in cui esso si articolano, sia l'esterno, stringendo partnership con altre organizzazioni e coinvolgendo la comunità degli utenti. Una capacità che deve essere sostenuta da un processo di evoluzione culturale e favorita dall'uso della tecnologia.

Il prossimo anno, si proseguirà nella direzione della polifunzionalità, con l'idea che anche i servizi "classici" devono adottare una nuova veste e compiere un salto di qualità nell'approccio con l'utenza. Ai fini di un miglioramento della comprensione delle procedure, saranno predisposti contenuti non solo informativi ma "auto-informativi" e "virtuali" di facile comprensione, che illustrano i passi da compiere e aiutino nella compilazione dei modelli con esempi pratici.

Nello svolgere il suo programma di azioni per il 2014, la Camera di Commercio dovrà tenere conto dei vincoli posti ad opera del Governo centrale. Le ultime misure

per contrastare la crisi avranno, infatti, un impatto significativo sull'organizzazione dell'Ente e sulla gestione del personale, confermando la tendenza, in atto ormai da alcuni anni, verso un sempre maggiore contenimento dei costi della struttura e degli organici.

Altro aspetto che viene rimarcato dal decreto di *spending review* è quello della performance del merito in tema di valutazione del personale; viene, infatti, confermata l'idea che un articolato sistema di gestione della performance, legato a meccanismi di incentivazione individuale di dipendenti, sia una condizione necessaria per avere una macchina amministrativa efficiente ed efficace, che possa contribuire a sostenere la ripresa e la competitività del Paese.

In tale prospettiva sarà fondamentale valorizzare i dipendenti non solo con incentivi monetari ma anche reputazionali, come formazione e valorizzazione delle competenze, ponendo in essere delle misure che possono nutrire l'energia e l'entusiasmo delle persone e stimolarne la capacità innovativa. Ciò anche in considerazione di una loro maggiore permanenza in servizio, conseguenza della recente riforma, che ha portato a un ulteriore allungamento dell'età pensionabile.

L'implementazione di logiche di gestione strategica all'interno delle organizzazioni pubbliche è un passaggio imprescindibile per il processo di ammodernamento del settore. Per tale ragione, la Camera ha costruito negli anni un articolato sistema di pianificazione strategica, programmazione e controllo, anticipando e recependo le varie riforme intervenute in questo campo. Il 2014 sarà, quindi, dedicato allo sviluppo delle potenzialità di tale sistema, che può considerarsi ormai pienamente collaudato e funzionante.

Per quanto riguarda, in particolare, il controllo di gestione, le due principali direttrici entro cui si svolgerà l'azione saranno: il perfezionamento della reportistica e l'avvio di un'attività di formazione rivolta all'utenza interna. Nel prossimo anno, sarà infatti possibile disporre di una prima serie storica completa degli *output* dei diversi prodotti/strumenti messi a punto in questi anni, che consentirà di procedere a una lettura e a un'analisi complessiva dei dati. Si tratterà di restituire alla struttura una rielaborazione dei dati raccolti, che sia utile per il miglioramento della gestione dell'attività.

A completamento di ciò, sono previsti incontri di tipo seminariale con il *management* e il personale dei vari uffici, con l'obiettivo di approfondire alcuni aspetti del controllo di gestione e dell'impiego degli strumenti esistenti e di avere un *feedback* da chi li utilizza su eventuali criticità e possibili miglioramenti.

Ulteriore attenzione sarà dedicata al tema della trasparenza, che forma parte integrante del sistema di gestione della performance che la camera ha adottato e che, d'altra parte, è imposta dalla normativa vigente. A trasparenza è un mezzo per consentire la partecipazione al controllo sull'operato della Pubblica amministrazione, ricercando un dialogo con i propri utenti e ponendoli al centro dell'azione amministrativa.

L'attenzione all'utenza e il presidio costante sulla qualità dei servizi erogati continueranno a ricoprire un ruolo prioritario nell'ambito delle strategie dell'Ente. L'analisi della soddisfazione degli utenti /clienti si confermerà come lo strumento attraverso il quale la Camera di Commercio raccoglie le informazioni per valutare la rispondenza tra il livello di qualità percepito e atteso. In collaborazione con l'Organismo indipendente di Valutazione, proseguirà l'individuazione di quei processi nei quali è più possibile si annidino rischi, verificando l'affidabilità dei sistemi di controllo esistenti e supportando la struttura nell'individuazione di soluzioni per migliorarne l'efficacia.

La gestione delle risorse e del patrimonio dell'Ente proseguirà in un'ottica di massimizzazione dell'efficienza. Come accennato in premessa, la *spending review* ha introdotto criteri più stringenti in materia di acquisti delle Pubbliche amministrazioni, innovandone anche le modalità mediante il ricorso al mercato elettronico per acquisti di beni e servizi di importo inferiore alla soglia comunitaria. Nel corso del 2014, le strutture preposte a tale funzione saranno impegnate a dare attuazione alle novità normative, mettendo a punto nuove procedure, aiutando e affiancando gli uffici camerali nell'affrontare il cambiamento in atto.