



Allegato 1) alla deliberazione del Consiglio camerale n. 10 del 29 ottobre 2008

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA

azioni di promozione economica

esercizio 2009

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

Relazione previsionale e programmatica
esercizio 2009
tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

Presentazione

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

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

Il Programma individua gli ambiti prioritari su cui il territorio giocherà la propria capacità di fare impresa e gli assi di intervento nei quali la Camera di Commercio attiverà conoscenze, progettualità e risorse. Resta ferma la possibilità per l'Ente di riformulare, rimodulare ed affinare i propri obiettivi e progetti in funzione delle dinamiche economiche e dei mercati pur mantenendo una coerenza con i principi e i criteri sui cui il Consiglio camerale vuole fondare la propria azione.

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

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

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

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

Guida alla lettura

Il Programma, predisposto dalla Giunta ed approvato dal Consiglio entro il mese di ottobre di ogni anno:

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

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

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

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

Per quanto riguarda gli interventi economici, il programma si suddivide in dieci priorità che sintetizzano i pilastri sui quali si fonda lo sviluppo economico del prossimo futuro non solo per la provincia di Ferrara ma per l'intero "sistema Emilia-Romagna". Gli ambiti strategici individuati sono i seguenti:

1. Innovazione e competitività territoriale;
2. Internazionalizzazione e nuovi mercati;
3. Credito e finanza;
4. Infrastrutture del territorio;
5. E-government e semplificazione amministrativa;
6. Sostegno alla imprenditorialità;
7. Regolazione del mercato;
8. Informazione e comunicazione economica;
9. Marketing turistico;
10. Valorizzazione e certificazione delle produzioni tipiche.

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

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

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

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

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

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

La mission della Camera di Commercio:

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

Favorire l'eccellenza imprenditoriale delle singole imprese

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

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

Favorire l'eccellenza del sistema territoriale

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

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

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

La Camera di Commercio non è un semplice soggetto che eroga servizi previsti dalle norme ma una Istituzione che si qualifica contribuendo alla modernizzazione del sistema pubblico e alla competitività delle imprese, giocando un ruolo di protagonista nella definizione delle politiche di sviluppo dell'economia locale e nei processi di riqualificazione della Pubblica amministrazione. Nel percorso che la Camera di Commercio di Ferrara intende intraprendere verso l'eccellenza emergono alcune pietre miliari che lo sostengono nel lungo periodo: l'informatizzazione dei processi; la formazione del capitale umano; la connessione fra gli obiettivi e i risultati.

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

Strumenti e soluzioni organizzative

L'informatizzazione dei processi

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

L'obiettivo che la Camera di Commercio deve porsi è divenire modello di Pubblica amministrazione che, tramite l'*e-government*, sappia essere uno dei fattori di promozione e catalizzazione dell'innovazione nel sistema economico e sociale locale.

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

Negli ultimi anni, la forte spinta all'innovazione ha portato perciò ad informatizzare sempre più i normali processi lavorativi all'interno della Camera di Commercio secondo una filosofia diffusa e diffondibile in maniera sempre più spinta sia all'interno sia nei rapporti con l'esterno e che può essere sintetizzata in due parole: *paperless* Camera.

Parallelamente al crescente impegno telematico, la Camera di Commercio è ben consapevole dell'esigenza di rivalutare la fisicità intesa come capacità di essere presenti in maniera efficace il territorio, rappresentando un punto di riferimento costante per i settori produttivi caratterizzati da una forte presenza in un altro polo della provincia (Cento). Ecco allora delinearsi un nuovo ruolo per la sede decentrata: non più avamposto per il deposito delle pratiche ma punto di accesso ad un'ampia gamma di servizi attraverso il decentramento di funzioni ad elevato valore aggiunto (regolazione di mercato, promozione ed informazione economica), nonché luogo di dialogo e proposta. "Sentinella" del territorio capace di favorire il raccordo e l'incontro delle diverse realtà imprenditoriali e pubbliche presenti sia tra loro sia con l'Istituzione camerale.

Relazione previsionale e programmatica

esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

La formazione del capitale umano

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

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

In questo quadro, la formazione diventa una leva fondamentale qua-

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

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

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

Presupposto fondamentale è che la struttura organizzativa sia adeguatamente attrezzata per la realizzazione degli obiettivi annunciati. Da alcuni anni la Camera di Commercio di Ferrara si è dotata di strumenti e metodi articolati e complessi per orientare sempre più la struttura verso il perseguimento di obiettivi prefissati. Ora, a seguito dell'introduzione esclusiva della contabilità economica e della gestione per *budget*, sarà ulteriormente rafforza-

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

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

ta la gestione per obiettivi, attraverso lo sviluppo del controllo strategico e dell'analisi di efficienza ed efficacia organizzativa.

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

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

Un aiuto significativo potrà derivare da una sempre più forte integrazione fra il controllo di gestione ed il sistema della qualità che, a partire dal 2009, dovrà consentire di standardizzare e monitorare alcuni processi produttivi e definire politiche aziendali volte al mantenimento di definiti standard qualitativi, anche attraverso processi di *feedback* collegati alla misurazione della soddisfazione del cliente. Attraverso il monitoraggio continuo di variabili chiave, congruenti con le attività ed i programmi in essere, sarà possibile migliorare la qualità delle informazioni a supporto dei successivi cicli di programmazione. Ciò necessiterà della messa a punto di un rinnovato pannello di controllo strategico costituito da vari indicatori che si attaglino il più possibile alla realtà camerale ferrarese, un sistema "customizzato" di monitoraggio delle attività e dei risultati.

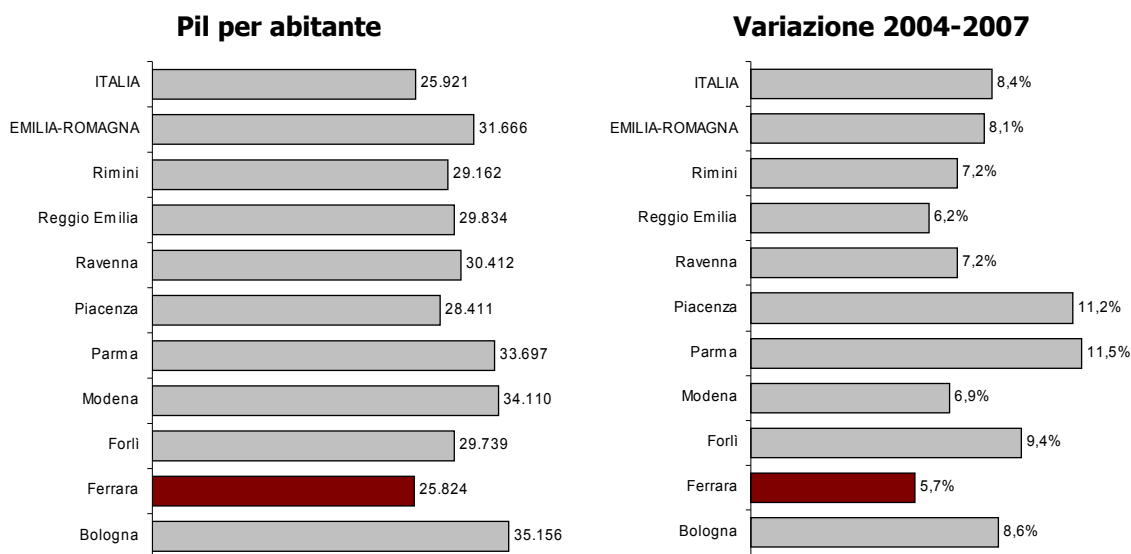
Fondamentale in questa fase risulterà la collaborazione fra struttura e Organo di Valutazione Strategica per la costruzione e l'implementazione di un modello che si muova su due fronti: il fronte interno di verifica "*work in progress*" dei risultati rispetto agli obiettivi esplicitati; il fronte esterno per effettuare un *benchmarking* con amministrazioni/Camere di Commercio confrontabili e identificare *best practices* così da minimizzare il rischio di autoreferenzialità della struttura.

Scopo di questo nuovo modello sarà anche garantire autonomia gestionale ai dirigenti, responsabilizzandoli sui risultati, fornendo loro le informazioni nei tempi e con le modalità opportune per consentire l'attivazione di misure correttive e consentendo loro di avere una più approfondita conoscenza delle attività e dei processi operativi di propria competenza.

Ferrara e le imprese

Ferrara, secondo le stime sul PIL provinciale relative all'anno 2007 elaborate dall'Istituto Tagliacarne, presenta un valore di oltre 25.800 euro per abitante, inferiore alla media regionale, ma in linea con quella nazionale. Il tasso di crescita registrato rispetto al 2004 (5,7%) risulta inferiore sia alla media dell'Emilia-Romagna che a quella dell'intero Paese.

PIL 2007 a prezzi correnti per abitante e variazione 2004-2007.



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

Eppure, da queste stesse analisi emerge anche un rafforzamento del tessuto imprenditoriale provinciale in termini di forte sviluppo delle società di capitali, al quale si associa, fatto più importante, una crescita del livello tecnologico e di *knowledge*. Accanto alla nascita di numerose imprese nel settore delle costruzioni e dei servizi alle persone – espressioni imprenditoriali che possono essere sostanzialmente ricondotte a forme di auto-impiego – vi è stata una crescita di molte società, non tanto in termini dimensionali, ma soprattutto relazionali. Piccole e medie imprese che operano in filiera, attraverso una divisione delle attività, delle conoscenze, degli investimenti e dei rischi con le altre società che appartengono allo stesso sistema. E la componente relazionale, come viene sottolineato in numerosi studi, è proprio quella che maggiormente caratterizza la qualificazione di un sistema economico locale.

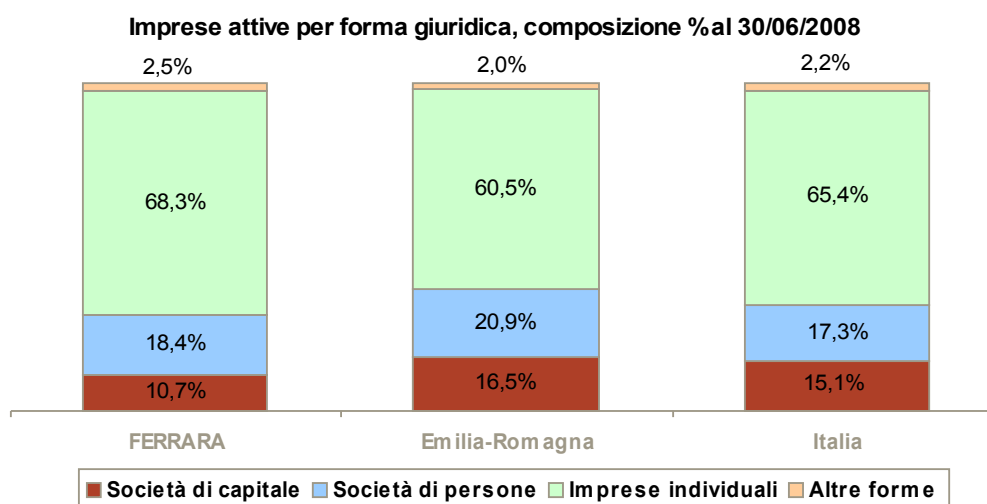
IMPRESE ATTIVE AL 30 giugno 2008

	2007	2008	Saldo e var. %
Imprese totali	35.071	34.506	-565 -1,61%
Imprese senza AGRICOLTURA	26.737	26.422	-315 -1,18%

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

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara



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

Anche il commercio, del resto, è stato nel 2007 contraddistinto da una intonazione leggermente più positiva rispetto alla media regionale, anche se il rallentamento dei consumi nel comparto alimentare ed in quello dell'abbigliamento non lascia spazio a fondate illusioni di ripresa nel corso dei prossimi mesi. Preoccupa, in particolare, la situazione delle imprese al dettaglio di minori dimensioni, mentre la distribuzione organizzata sembra mantenere il passo, sia pure con qualche affanno.

In questo gioco di luci e ombre, la fase di incertezza congiunturale, amplificata da uno scenario macro-economico di certo non particolarmente incoraggiante (crisi finanziaria, rincari dell'energia e delle materie prime, crescita record dei prezzi al consumo, riduzione del potere d'acquisto), ha contribuito a frenare anche la movimentazione imprenditoriale: un fenomeno comune del resto all'andamento regionale e nazionale, ed ascrivibile soprattutto ad un abbassamento del tasso di natalità.

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 II trimestre
2003	1,66%	0,92%	0,74%
2004	1,84%	0,96%	0,88%
2005	1,77%	1,32%	0,46%
2006	1,52%	1,21%	0,30%
2007	1,80%	1,05%	0,75%
2008	1,62%	1,01%	0,61%

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

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

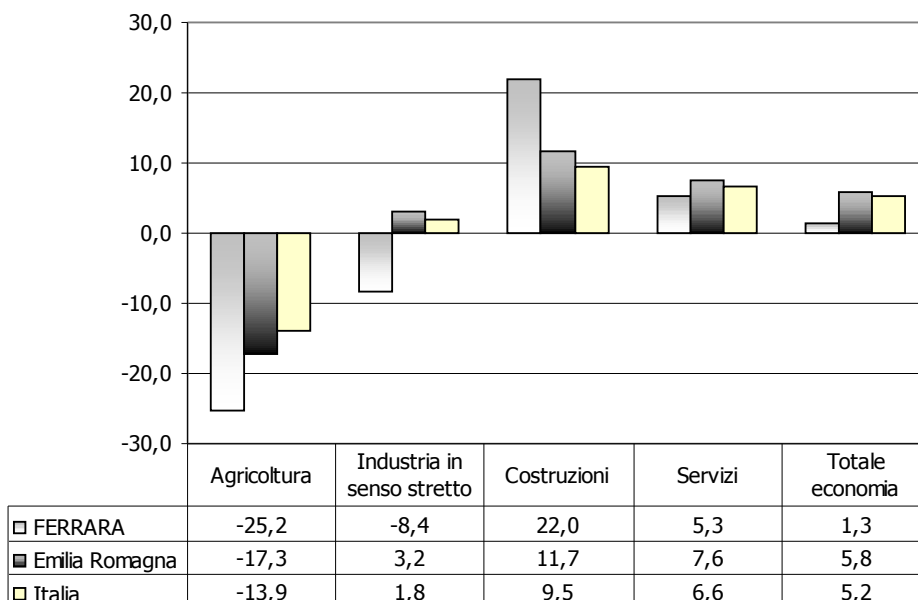
Le imprese attive presenti sul territorio ferrarese sono, a giugno 2008, pari a 13,1 ogni chilometro quadrato, contro le 19,4 in Emilia-Romagna e le 17,2 in Italia. Lo stesso settore manifatturiero provinciale, pur vantando la presenza di grandi aziende leader di mercato sia in Italia che all'estero, risulta essenzialmente caratterizzato dalla prevalenza di unità locali di media e piccola dimensione. Si colgono tuttavia segnali di un processo di rafforzamento della compagine produttiva, come appunto la diffusione di forme organizzative più strutturate e manageriali, come le società di capitale, che negli ultimi anni, grazie ad un tasso di crescita elevato, stanno pro-

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

gressivamente aumentando il loro peso nell'ambito del sistema imprenditoriale provinciale (10,7% a giugno 2008, appena il 6% nel 2000).

Variazione del valore aggiunto a prezzi correnti nella provincia, in regione e in Italia per settori Anni 2004-2006



Fonte: elaborazione Osservatorio dell'economia su dati Istituto G. Tagliacarne

Ferrara e il lavoro

Nel 2007, in base ai dati Istat sulle forze lavoro, il mercato del lavoro nella provincia di Ferrara è rappresentato da 161 mila occupati e da una forza lavoro totale che si attesta sulle 165 mila unità. L'analisi dei più recenti indicatori delinea segnali di progressivo miglioramento che, seppur inferiori ai dati medi regionali, risultano decisamente superiori rispetto al dato Italia. Il tasso di occupazione totale della provincia (69,2%) è lievemente più basso rispetto a quello regionale (70,3%), dove il massimo è raggiunto a Parma (72,4%).

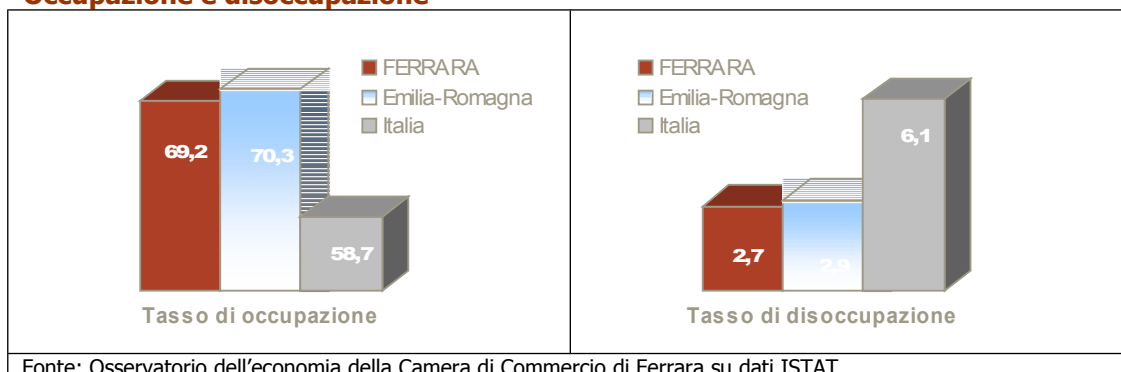
Tuttavia, la presenza nella provincia di un tasso di occupazione femminile inferiore a quello maschile di ben 15,2 punti percentuali, nonché alla stessa media regionale, dipende da una partecipazione "storicamente" più bassa delle donne al mercato del lavoro; infatti, il tasso di attività femminile provinciale è pari a 64,0 punti percentuali, a fronte del 64,4 dell'Emilia-Romagna. Da segnalare anche una maggiore incidenza degli occupati indipendenti nel territorio ferrarese, rispetto alla regione e all'intero Paese.

Certo, analizzando il tasso di disoccupazione complessivo, Reggio Emilia, Piacenza e Parma sono le province con i tassi più modesti (dall'1,9% al 2,3%, contro una media regionale del 2,9% e nazionale del 6,1%) mentre Ferrara presenta un'incidenza leggermente più alta tra disoccupati e forza lavoro con un tasso del 2,7%, comunque in diminuzione rispetto agli anni scorsi. Inoltre, per la prima volta, il tasso di disoccupazione femminile provinciale è risultato inferiore sia al dato regionale che a quello nazionale.

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

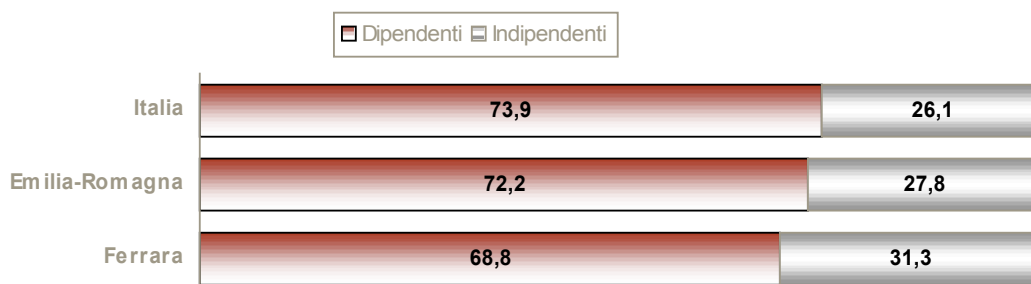
tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

Occupazione e disoccupazione



Occupazione (addetti totali)

	2006	2007	Variaz. 2007-2006
Ferrara	152.000	161.000	+5,9%
Emilia-Romagna	1.918.000	1.953.000	+1,8%
Italia	22.988.000	23.222.000	+1,0%



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.

Prendendo in esame anche il settore agricolo, ed accorpando i comuni secondo le aree di riferimento¹, le sub-aree che si sono rilevate più dinamiche - in termini di crescita di numero di addetti - sono state il Basso Ferrarese (+5%), seguito dall'area di riferimento del comune capoluogo Ferrara (+3,7%).

Addetti alle unità locali per settore e per aree territoriali - 2007

	Alto ferrarese	Medio ferrarese	Basso ferrarese	Capoluogo	Copparese	Costa	TOTALE	% sul totale
Agricoltura	1.544	1.677	712	2.923	1.699	3.438	11.993	11,1

¹ Aree geografiche in cui sono stati raggruppati i comuni della provincia per le analisi dell'Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio di Ferrara:

ALTO FERRARESE Bondeno, Cento, Mirabello, Sant'Agostino MEDIO FERRARESE Argenta, Portomaggiore, Voghiera BASSO FERRARESE Massafiscaglia, Migliarino, Migliaro, Ostellato CAPOLUOGO Ferrara, Masi Torello, Poggio Renatico, Vigarano Mainarda COPPARESE Berra, Copparo, Formignana, Jolanda di Savoia, Ro, Tresigallo COSTA Codigoro, Comacchio, Goro, Lagosanto, Mesola

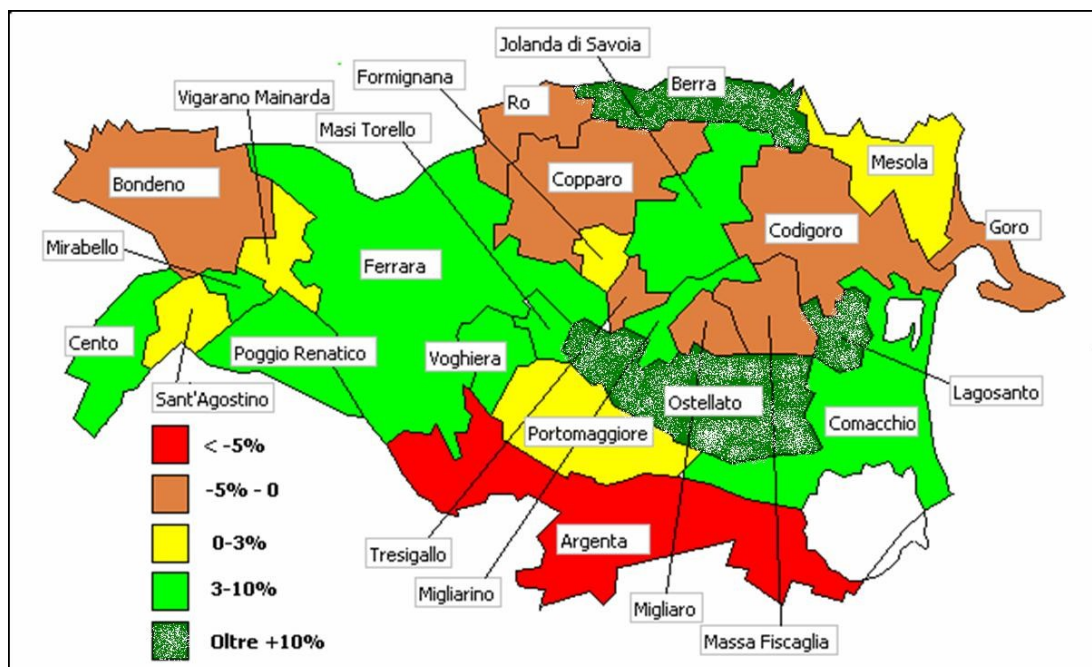
Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

Industria	8.668	2.226	2.036	10.796	5.217	2.622	31.565	29,2
Costruzioni	1.720	1.171	465	4.202	940	2.062	10.560	9,8
Commercio	3.289	1.913	589	10.853	1.466	3.626	21.736	20,1
Terziario	3.958	2.036	841	19.239	1.988	4.097	32.159	29,8
Mancante	5	3	0	12	1	9	30	0,0
Totale Totale senza Agricoltura	19.184	9.026	4.643	48.025	11.311	15.854	108.043	100,0
Agricoltura	17.640	7.349	3.931	45.102	9.612	12.416	96.050	
Percentuali sul totale provinciale senza agricoltura								
Industria	9,0	2,3	2,1	11,2	5,4	2,7	32,9	
Costruzioni	1,8	1,2	0,5	4,4	1,0	2,1	11,0	
Commercio	3,4	2,0	0,6	11,3	1,5	3,8	22,6	
Terziario	4,1	2,1	0,9	20,0	2,1	4,3	33,5	
Variazioni percentuali 2007-2005								
Agricoltura	-7,9	-4,3	-3,4	-4,4	-7,0	5,4	-2,6	
Industria	0,2	1,7	4,5	-1,3	-0,3	-3,9	-0,4	
Costruzioni	4,1	-32,2	5,2	11,6	0,0	1,0	-0,1	
Commercio	3,3	-0,1	1,0	1,5	-0,3	0,3	1,3	
Terziario	9,4	4,6	18,0	7,7	4,8	8,2	7,9	
Totale	2,1	-5,3	5,0	3,7	-0,5	2,7	2,1	
Totale senza Agricoltura	3,1	-5,5	6,6	4,3	0,7	2,0	2,7	

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

Variazione 2005-2007 degli addetti dell'industria e dei servizi



Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

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 al Pil, si ottiene una propensione all'esportazione pari al 27,1%, un dato ancora lontano dalla media del Nord-est (35,0%), ma superiore al valore nazionale (25,2%). I prodotti che maggiormente vengono esportati sono nell'ordine i mezzi di trasporto (componentistica, che rappresenta il 35% dell'export ferrarese), le macchine ed apparecchi meccanici, ed i prodotti legati all'industria chimica e della plastica.

I mercati di sbocco delle esportazioni ferraresi rimangono ancora molto concentrati nei Paesi europei (circa il 70% del totale), ed in particolare in Germania, principale "cliente" delle produzioni ferraresi. Tuttavia anche gli USA occupano un posto molto importante (il secondo, dopo la Germania appunto), nonostante il rapporto valutario euro-dollaro negli ultimi anni abbia fortemente limitato la competitività dei prodotti ferraresi su quei mercati.

Dopo i buoni risultati conseguiti dall'export ferrarese nel 2007, superiori rispetto allo stesso andamento medio regionale, i primi sei mesi del 2008 hanno tuttavia evidenziato una brusca frenata: le **esportazioni** provinciali sono infatti diminuite, in termini valutari del 6,9% rispetto allo stesso periodo (peraltro decisamente positivo) dell'anno precedente, unica eccezione provinciale in un panorama regionale, che può invece vantare una crescita complessiva del 9,2%.

La frenata subita dalle esportazioni è dovuta alle forti difficoltà di un comparto, come la produzione di *autoveicoli* (-15,6%), che da solo rappresenta il 35,0% dell'intero fatturato provinciale all'esportazione. Ad esso si aggiunge poi il calo non trascurabile (-16,1%) registrato dalle *materie plastiche*, al quale si accompagna anche la difficoltosa tenuta (-4,9%) della *chimica di base*. Incoraggianti schiarite, invece, vanno segnalate per i *prodotti agroalimentari* e, per quelli della *pesca*, ma anche per il cosiddetto "*sistema moda*" (tessile-abbigliamento e cuoio-pelli), nonché per i *prodotti in metallo* e gli *apparecchi meccanici*, in fase di ripresa.

Contestualmente rallentano in valore anche le **importazioni** (-2,4%), che a livello regionale presentano invece una moderata crescita del 5,2%. Le eccezioni positive sono rappresentate in tal caso dai prodotti agricoli e della pesca, oltre che da quelli alimentari, il cui fatturato all'importazione risulta amplificato dai forti aumenti "a cascata" registrati in questi mesi sui mercati internazionali dalle materie prime e dai prodotti di base.

La *diversificazione per area geografica* nel 2008 è stata più omogenea di quanto possano suggerire le considerazioni di ordine merceologico. Da essa si può rilevare che le difficoltà dell'export sono ovviamente acuite dalla riduzione della domanda statunitense e dalla debolezza del dollaro (-19,6% le esportazioni ferraresi verso gli USA). Ma riguardano anche, sia pure in misura minore, l'area dell'Unione europea allargata a 27 (-6,8%), con la rilevante eccezione della Germania (+6,9%).

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

Per quanto riguarda invece i paesi emergenti (i cosiddetti Paesi BRIC) l'andamento è positivo per le merci destinate alla Cina, mentre si è interrotta la crescita delle esportazioni verso la Russia, che aveva assunto nel biennio 2006-2007 dimensioni molto rilevanti, e verso il Brasile e l'India.

FERRARA Commercio estero per attività economica - Al 2° trimestre 2008

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

	EXPORT in migliaia di €			IMPORT in migliaia di €		
	2008	var. %	% sul totale	2008	var. %	% sul totale
Prodotti agricoli	78.037	34,8%	6,7%	32.802	7,9%	6,7%
Prodotti della pesca	10.983	35,2%	0,9%	4.558	9,8%	0,9%
Prodotti alimentari	48.068	3,3%	4,1%	66.893	15,5%	13,6%
Sistema moda	25.618	18,5%	2,2%	19.022	13,1%	3,9%
Prodotti chimici	241.661	-4,9%	20,8%	107.112	-7,1%	21,7%
Art. in gomma e materie plastiche	31.040	-16,1%	2,7%	17.186	16,2%	3,5%
Prod. lavoraz. minerali non metalliferi	17.444	-20,9%	1,5%	5.461	-26,7%	1,1%
Metalli e prodotti in metallo	47.647	8,9%	4,1%	110.553	14,8%	22,4%
Macchine e app. meccanici	215.183	7,9%	18,5%	55.326	-34,0%	11,2%
Apparecchi elettrici	25.892	-1,9%	2,2%	10.630	-17,1%	2,2%
Autoveicoli	406.946	-15,6%	35,0%	43.050	8,1%	8,7%
Altre manifatturiere	14.087	-71,6%	1,2%	19.423	3,3%	3,9%
Altri prodotti	214	-8,8%	0,0%	1.516	-32,5%	0,3%
TOTALE	1.162.822	-6,9%	100,0%	493.531	-2,4%	100,0%

Le strategie di intervento

PRIORITA'

Innovazione e competitività territoriale

Internazionalizzazione e nuovi mercati

Credito e finanza

Infrastrutture del territorio

E-government e semplificazione amministrativa

Sostegno alla imprenditorialità

Regolazione del mercato

Informazione e comunicazione economica

Marketing turistico

Valorizzazione e certificazione delle produzioni tipiche

ASSI

- Innovazione, energia ed ambiente - Innovazione e monitoraggio - Innovazione e strumenti di finanziamento comunitari - Innovazione e valorizzazione della proprietà industriale – Responsabilità sociale e strategia d'impresa
- Crescita della visibilità internazionale - Creazione di un network nazionale ed internazionale dei distretti e sistemi locali - Costruzione di una strategia di internazionalizzazione di medio periodo – Internazionalizzazione come momento di gestione del cambiamento – Internazionalizzazione come strategia mirata di ingresso ed espansione
- Crescita della cultura finanziaria delle imprese - Continuità delle misure agevolative per l'accesso al credito delle PMI - Adeguamento dei confidi al nuovo scenario di Basilea 2 - Strumenti finanziari innovativi
- Sviluppo reti infrastrutturali - Sviluppo reti immateriali
- Semplificazione e digitalizzazione dei procedimenti - Omogeneizzazione delle procedure - Condivisione delle azioni nell'ambito della programmazione regionale - Nuove modalità di erogazione dei servizi - Comunicazione e diffusione informativa - Qualità dell'informazione - Guida dei processi di e-government locali
- Sostegno alla imprenditorialità - Sostegno alla continuità di impresa
- Informare e rendere trasparenti i mercati - Migliorare la qualità degli accordi contrattuali - Risolvere con efficacia i conflitti - Vigilare "per" il mercato - Migliorare la capacità di analisi dei fenomeni inflattivi sul territorio
- La Camera di Commercio, "hub provinciale" per l'informazione e l'analisi economica -La Camera di Commercio, "vettore di bandiera" della comunicazione economica
- Sviluppo della capacità di accoglienza del territorio - Promozione, informazione ed accoglienza al turista – Non solo turismo, ma promozione del territorio ed attrazione degli investimenti – Verso una collaborazione più stretta con l'Agenzia di sviluppo
- Sviluppo e valorizzazione delle produzioni agro-alimentari locali – Costruzione di percorsi per facilitare le aggregazioni tra le imprese

Priorità 1 - Innovazione e competitività territoriale

Mission dell'ambito strategico

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

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

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

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

Asse 1: Innovazione, energia ed ambiente

Saranno favorite, anche attraverso apposite misure contributive, la capacità innovativa delle imprese ed il trasferimento tecnologico, soprattutto se indirizzati a ridurre le esternalità negative delle attività produttive sull'ambiente, a incentivare l'utilizzo di fonti rinnovabili, la riduzione significativa dei consumi energetici e delle emissioni in atmosfera. La produzione, la distribuzione e l'uso razionale dell'energia rappresentano temi funzionali al rispetto degli impegni sottoscritti a Kyoto (riduzione dei gas serra), nonché al contenimento dei rischi connessi alla crescente dipendenza dagli approvvigionamenti. Si tratta, dunque, di tematiche di particolare valenza strategica per le imprese, trasversali ai diversi settori e alle dimensioni aziendali. Fattori chiave saranno il rafforzamento di iniziative di aggregazione tra imprese per la valorizzazione di filiere ambientali, la formazione ed il trasferimento di *know-how* alle imprese, in particolare alle PMI, per realizzare progetti di investimento tecnologico-ambientale anche a livello europeo.

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

Asse 2: Innovazione e monitoraggio

La Camera di Commercio, in collaborazione con l'Associazione per l'Innovazione, implementerà nel 2009 l'utilizzo di strumenti per monitorare la capacità innovativa delle imprese nel tempo, per offrire loro uno strumento di *benchmarking* e per valutare l'impatto degli interventi camerali a sostegno dell'innovazione. Al fine di valutare la capacità innovativa è necessario conoscere le risorse che le imprese destinano all'innovazione tecnologica, le attività ed i processi coinvolti. L'obiettivo non sarà, pertanto, solo quello di indagare i risultati innovativi generati (brevetti, nuovi prodotti, nuovi processi) in un preciso momento, bensì di monitorare gli sviluppi attraverso cui tali risultati vengono mantenuti e potenziati nel tempo.

Se è importante, infatti, conoscere l'attuale propensione innovativa del territorio, lo è ancora di più delineare le prossime tendenze che interesseranno le imprese, in termini di sviluppo tecnologico, di fonti di finanziamento, di rischi legati alla tecnologia di riferimento.

Asse 3: Innovazione e strumenti di finanziamento comunitari

Obiettivo sarà quello di favorire la creazione di un contesto adatto al germogliare di iniziative di innovazione e trasferimento tecnologico, attraverso una serie di azioni che puntino all'applicazione dei risultati della ricerca tecnologica, e mediante azioni che mirino a rendere le imprese più aperte alla collaborazione con i centri di ricerca e, più in generale, con altri operatori del territorio ed europei (anche al fine di favorire l'accesso delle imprese agli strumenti di finanziamento comunitari, tra cui il VII Programma Quadro).

Asse 4: Innovazione e valorizzazione della proprietà industriale

La Camera di Commercio condurrà attività di sensibilizzazione in tema di tutela e valorizzazione della proprietà industriale - campo di attività aziendale particolarmente complesso e delicato - orientando l'attenzione principalmente alle PMI. Nel perseguire l'obiettivo di aumentare il numero complessivo di invenzioni industriali depositate dagli attori del territorio, indispensabile sarà la continua garanzia di adeguata informazione e formazione, nonché potenziare il servizio di deposito delle domande di brevetto e di marchio in modalità telematica. Da un punto di vista economico-finanziario, è aperta la discussione sul trovare una metodologia efficace per la valutazione degli *intangible asset* e, in modo particolare, dei brevetti e marchi, quale strumento di leva finanziaria e di patrimonializzazione dell'azienda. La Camera di Commercio, in questo ambito, proporrà un percorso formativo e di accompagnamento.

Asse 5: Sviluppo del capitale sociale e delle competenze

I progetti di formazione della Camera di Commercio mirano a promuovere la crescita della cultura d'impresa a tutti i livelli organizzativi ed in tutti i settori dell'economia. L'aggiornamento professionale ed il perfezionamento manageriale dei piccoli e medi imprenditori, dei dirigenti, dei quadri e di altri collaboratori attivi presso le imprese del territorio provinciale sono considerati motori dello sviluppo economico e soprattutto della sua sostenibilità.

Arricchire di contenuti manageriali, professionali e deontologici la formazione, favorire l'integrazione tra mondo della scuola e mondo del lavoro, sviluppare approcci più attenti alla dimensione sociale del fare impresa, stimolare nuovi talenti ad entrare in modo consapevole nel mondo del lavoro sono alcune delle linee su cui si svilupperà nel 2009 l'azione della Camera di Commercio di Ferrara.

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

Asse 6: Responsabilità sociale, utilità sociale e strategia d'impresa

La Camera di Commercio promuove la responsabilità e l'utilità sociale d'impresa quale strumento competitivo delle aziende ferraresi. Quest'ultima impatta sulla strategia aziendale contribuendo a definire il modo – effettivo e/o desiderato - di rapportarsi dell'impresa di fronte ai molteplici interlocutori (del cui consenso, apporto, collaborazione o sostegno necessita per svolgere la sua funzione produttiva di ricchezza) e alle loro attese, puntando a realizzare simultaneamente con ciascuno di essi un rapporto strutturale di equilibrio e di reciproca soddisfazione e altresì un equilibrio economico-finanziario complessivo a valere nel tempo.

Priorità 2 - Internazionalizzazione e nuovi mercati

Mission dell'ambito strategico

Per la Camera di Commercio, internazionalizzazione oggi significa:

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

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

Asse 1: Crescita della visibilità internazionale

Partnership produttive o commerciali all'estero possono essere sostenute grazie alla promozione di processi di sviluppo ed affermazione dell'immagine di Ferrara e dei suoi sistemi produttivi e territoriali locali nei principali mercati internazionali. Rafforzando il raccordo con i principali attori del sistema economico (associazioni di categoria, organizzazioni fieristiche, bancarie, della ricerca e sviluppo Tecnologico, ecc.), sarà possibile condividere obiettivi e strategie di intervento e garantire una più ampia partecipazione alle iniziative di promozione economica in ottica di sistema, diretto e filiera.

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

Asse 2: Creazione di un network nazionale ed internazionale dei distretti e sistemi locali

Per competere a livello internazionale, è importante coniugare l'attenzione alla vocazione e all'eccellenza locale con un sistema di offerta complementare e integrata di altri distretti e sistemi territoriali italiani. La collaborazione con i principali enti regionali e nazionali preposti alla promozione dell'*export* e con altri enti e associazioni territoriali diventa essenziale per passare da strategie di internazionalizzazione reattive a forme più proattive di proposta e offerta dei prodotti delle imprese ferraresi.

Asse 3: Costruzione di una strategia di internazionalizzazione di medio periodo

Migliorare e rendere più efficaci le strategie di internazionalizzazione delle singole imprese è la finalità principale, soprattutto attraverso la crescita delle competenze e l'utilizzo di diversi strumenti di *marketing* internazionale. L'offerta dei servizi camerale all'internazionalizzazione si orienterà, quindi, verso forme di supporto più mirate e di medio-lungo periodo. In particolare, alle imprese verrà proposto un portafoglio di progetti di medio-lungo periodo, concentrati su settori e Paesi individuati come prioritari, evitando la frammentazione degli interventi su un'area eccessivamente ampia e promuovendo un maggiore dinamismo dei destinatari in termini di partecipazione continuativa a percorsi strutturati e accesso ad informazioni più ricche su opportunità e finanziamenti.

Asse 4: Internazionalizzazione come momento di gestione del cambiamento

La Camera di Commercio offrirà un concreto sostegno all'impresa, che ritenga strategico dover affrontare un cambiamento, a breve - medio periodo:

- per affrontare e/o sostenere il processo di internazionalizzazione;
- per diversificare prodotti e/o mercati;
- per definire punti di forza e debolezza dell'impresa nell'ottica del miglioramento;

aiutandola a incrementare/stabilizzare la quota *export* e risolvere problematiche di natura organizzativa (riorganizzazioni interne e competenze), strategica (ricerca di nuovi mercati/prodotti), operativa (progetti operativi e risorse finanziarie).

Asse 5: Internazionalizzazione come strategia mirata di ingresso ed espansione

L'Ente camerale promuoverà iniziative integrate indirizzate verso aree geografiche e/o settori considerati prioritari in cui le opportunità di collaborazione economica risultano ampie, sebbene ancora sostanzialmente poco conosciute e/o poco sviluppate da parte del sistema economico provinciale. In particolare, grazie all'apporto delle associazioni territoriali di categoria, saranno individuati aree/settori obiettivo.

Priorità 3 - Credito e finanza

Mission dell'ambito strategico

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

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

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

Asse 1: Crescita della cultura finanziaria delle imprese

La Camera di Commercio aiuterà le imprese a migliorare i propri parametri finanziari e il proprio grado di patrimonializzazione (in una parola, il proprio *rating*), permettendo loro di acquisire una nuova sensibilità nei confronti della gestione finanziaria in generale. Formazione, *check-up* finanziari e progetti sperimentali tendenti ad avvicinare domanda e offerta di credito potranno contribuire a creare nuove competenze di gestione finanziaria e patrimoniale nelle piccole imprese e a sviluppare un nuovo rapporto banca-impresa incentrato sulla cooperazione.

Asse 2: Continuità delle misure agevolative per l'accesso al credito delle PMI

Si assisterà il sistema delle imprese e degli organismi di garanzia nella possibilità di accedere ai contributi in conto interessi per spese di investimento e patrimonializzazione e ai contributi in conto capitale per il sostegno all'operatività dei confidi attraverso i fondi di garanzia, operando le revisioni del disciplinare eventualmente necessarie a mantenere l'efficacia degli interventi al mutare delle condizioni di contesto (Basilea 2, legge di riforma dei confidi).

Asse 3: Strumenti finanziari innovativi

Sostegno allo *start-up*, sviluppo del *seed capital*, diffusione di metodi avanzati di analisi finanziaria aziendale, sono alcuni degli strumenti di finanza che potranno essere analizzati e proposti sul territorio sempre con l'obiettivo di crescere le competenze manageriali ed imprenditoriali e di fluidificare i meccanismi di mercato e personalizzare in misura crescente i prodotti finanziari rispetto alle reali esigenze manifestate dal sistema delle imprese.

Priorità 4 – Infrastrutture del territorio

Mission dell'ambito strategico

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

Asse 1: Sviluppo reti infrastrutturali

L'azione dell'Ente camerale si rivolgerà in due direzioni:

- attività di studio, analisi degli impatti economici e progettazione di opere prioritarie ed interventi sul sistema infrastrutturale;
- iniziativa diretta in qualità di soggetto promotore. Esistono sul territorio nazionale esempi di successo dell'iniziativa camerale in campo infrastrutturale che possono costituire un valido riferimento per una sperimentazione in provincia di Ferrara e in Emilia-Romagna (ad es. BreBeMi, Progetto Quadrilatero Marche Umbria).

Asse 2: Sviluppo reti immateriali

L'esigenza di mobilità può in molti casi trovare risposta attraverso lo sviluppo delle reti immateriali e la trasformazione di spostamenti reali in spostamenti virtuali. Nuove opportunità potranno derivare dall'applicazione di tecnologie innovative come il *WiMax*, che rappresenta un'evoluzione dei collegamenti *wireless* a banda larga in grado di coprire con un unico punto di irradiazione del segnale un'ampia porzione di territorio senza necessità di pesanti investimenti in reti fisse.

Priorità 5 - E-government e semplificazione amministrativa

Mission dell'ambito strategico

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

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

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

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

Asse 1: Semplificazione e digitalizzazione dei procedimenti

La Camera di Commercio sarà impegnata in un'azione di tempestivo adeguamento alle fonti normative volte alla semplificazione dei procedimenti, in un'ottica di collaborazione e sinergia con le Pubbliche amministrazioni interlocutrici delle imprese nell'ambito dei diversi procedimenti amministrativi. In particolare, saranno:

- ridisegnate le procedure prevedendo la riduzione delle attività non a valore aggiunto, l'unificazione e la condivisione delle basi informative necessarie per lo svolgimento dei processi e la parallelizzazione delle attività in sequenza;
- sviluppate le modalità di comunicazione/erogazione telematica dei servizi della Camera di Commercio, implementando contenuti e applicazioni digitali avanzate (servizi *on line* di livello 3 e 4 della classificazione europea, comprendenti transazioni on line e sistemi di pagamento), e accrescerne la capacità di utilizzo, l'accessibilità e la fruibilità con adeguate promozioni dell'offerta.

Asse 2: Omogeneizzazione delle procedure

La Camera di Commercio parteciperà proattivamente ai tavoli attivati presso Unioncamere Emilia-Romagna, importanti momenti di raccordo che promuovono riferimenti procedurali omogenei sul territorio regionale, fornendo apporti di semplificazione nei confronti dell'utenza, che spesso ha interessi ed è coinvolta da medesimi adempimenti nei confronti di Camere diverse. In questa direzione sono auspicabili evoluzioni a livello nazionale che tengano conto delle innovazioni portate dall'utilizzo della firma digitale e dalla telematizzazione dei servizi che, con la totale scomparsa degli sportelli tradizionali, hanno confermato l'essenza di archivio unico nazionale del Registro delle imprese: la telematica ha reso maggiormente percepite le esigenze di omogeneizzazione delle prassi procedurali, rendendo ancor più necessario che il sistema camerale si muova all'unisono.

Asse 3: Condivisione delle azioni nell'ambito della programmazione regionale

Nel sottoscrivere l'Accordo di Programma per lo sviluppo economico e la competitività del sistema emiliano-romagnolo, le Camere di Commercio e la Regione Emilia-Romagna si sono impegnate a condividere le proprie linee di intervento per lo sviluppo locale, individuando, come elementi prioritari per il potenziamento della competitività del sistema territoriale regionale nel suo complesso, l'ammodernamento e l'efficienza dell'azione amministrativa interna alle Istituzioni.

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

Particolare attenzione è posta su alcune linee d'azione:

- coordinamento e unificazione dei procedimenti;
- attuazione e rivisitazione del quadro normativo in tema di semplificazione amministrativa;
- estensione della telematizzazione e ricorso a procedure telematiche per la trasmissione di documenti.

Il meccanismo di addizionalità tra risorse camerale e risorse regionali, base dell'intero Accordo di Programma, consentirà il potenziale finanziamento delle iniziative della Camera di Commercio in questa area di *policy*. Saranno così possibili cofinanziamenti di interventi di miglioramento nella dotazione territoriale di infrastrutture di comunicazione telematica, in grado di favorire la comunicazione on line con le altre Pubbliche amministrazioni e con i clienti-utenti.

Asse 4: Nuove modalità di erogazione dei servizi

L'utilizzo diffuso delle ICT, attraverso i collegamenti telematici con tutti quei soggetti che si pongono in posizione di intermediari tra la Camera di Commercio e l'impresa (Associazioni di categoria e professionisti) realizzerà una capillarità dell'accesso ai servizi camerale nel territorio, sostituendo i tradizionali uffici con dei veri e propri sportelli virtuali. I rapporti di *partnership* con il settore privato, in particolare con il mondo associativo e con i "grandi utenti" (notai, commercialisti, altri professionisti), che in qualità di intermediari istituzionali svolgono un ruolo fondamentale di supporto all'implementazione e alla diffusione delle tecnologie informatiche, costituiranno uno strumento fondamentale per veicolare al meglio i servizi camerale e le innovazioni tecnologiche che ne sono l'infrastruttura.

L'affermarsi del processo di telematizzazione e la riduzione delle tradizionali attività di sportello fa emergere la necessità di percorsi di formazione e di riqualificazione del personale, e comporta il ripensamento del ruolo delle strutture di *front office*, in particolare della sede periferica. L'ufficio decentrato di Cento dovrà mutare da "recapito camerale" ad "avamposto informativo" affermandosi quale luogo di dialogo e di proposta, luogo di sperimentazione e divulgazione delle innovazioni per *l'e-government*, luogo di informazione e promozione in ambiti di intervento come le politiche di internazionalizzazione e i servizi di informazione economica, l'arbitrato e la conciliazione, l'incentivazione alle imprese.

Asse 5 Comunicazione e diffusione informativa

Nell'ottica di assicurare servizi di qualità, saranno attuate azioni per una corretta informazione del cliente-utente sui servizi offerti e sulle modalità di adempimento, per favorire una preventiva conoscenza delle necessità amministrative e una diminuzione dei contatti da instaurarsi per la definizione delle varie pratiche.

A tal fine, si valorizzerà il sistema di collegamenti e rapporti con le altre Pubbliche amministrazioni, le associazioni di rappresentanza delle imprese e gli ordini professionali, proseguendo su di un cammino già intrapreso negli anni.

In questa direzione tra gli strumenti che la Camera di Commercio ha individuato per il 2009 vi sono il potenziamento del sito Internet, che richiede una tensione costante al miglioramento per l'implementazione dei contenuti e per assicurare risposte tempestive e competenti.

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

Asse 6: Qualità dell'informazione

La possibilità di accesso a informazioni qualitativamente migliori, nelle loro diverse dimensioni e nei loro diversi aspetti, rappresenta il "prodotto" fondamentale che la Camera di Commercio di Ferrara "offre" ai suoi utenti: imprese, operatori professionali, *broker* informativi, intermediari, organismi di natura associativa. E', dunque, di primaria importanza l'impegno per garantire la qualità e la fruibilità dei dati contenuti nelle anagrafi economiche che, riguardate in questa dimensione che ne rende percepibile il rilevante interesse pubblico, perdono i connotati di mero adempimento gravante sul singolo.

I servizi anagrafici camerali dovranno, pertanto, valorizzare nel tempo il loro ruolo, non solo di pubblicità legale delle imprese, ma anche di fonte informativa sul sistema imprenditoriale, di interfaccia che mette in relazione l'impresa con il mondo della Pubblica amministrazione, di momento di osservazione e confronto per cogliere opportunità di modifiche normative e procedurali favorevoli allo sviluppo delle attività produttive.

Asse 7: Guidare i processi di e-government locali

Sostenere la promozione di servizi pubblici moderni e rafforzare i processi di innovazione delle Pubbliche amministrazioni, valorizzando la multiusabilità dei dati e l'interoperabilità dei sistemi.

Priorità 6 – Sostegno alla imprenditorialità

Mission dell'ambito strategico

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

Asse 1: Sostegno alla imprenditorialità

La dinamicità di un sistema economico dipende anche dalla propria capacità di alimentare nuove iniziative imprenditoriali a carattere innovativo e di assicurare la continuità aziendale nel tempo. Il sostegno allo *start-up*, l'assistenza alle imprese neonate e l'attivazione di strumenti in grado di favorire la trasmissione d'impresa saranno, dunque, tra gli obiettivi qualificanti, già presenti, comunque, nell'anno appena trascorso, dell'azione camerale a supporto dello sviluppo locale.

Le imprese in fase di *start-up* necessitano di una serie di servizi particolari, di carattere finanziario, formativo, gestionale: obiettivo della Camera di Commercio per l'anno 2009 sarà di creare un sistema integrato di supporto alle imprese per sostenerle nella delicata fase dell'avvio dell'attività, con particolare attenzione a quelle in possesso di caratteristiche innovative. L'importanza della formazione, aggiornamento e innovazione delle imprese di recente costituzione assegna alle istituzioni locali un ruolo di primaria importanza che può e deve essere anche quello di "reagire" in modo tempestivo alle sollecitazioni che provengono dall'ascolto delle richieste del tessuto produttivo o, meglio ancora, di anticipare le future richieste sfruttando la quotidiana collaborazione con gli imprenditori.

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

La Camera di Commercio si trova in posizione privilegiata per fungere da coordinatore di questa azione di sostegno all'imprenditorialità avendo nei propri organi istituzionali i rappresentanti di tutti gli attori potenzialmente interessati alla tematica. In particolare, l'accompagnamento/affiancamento delle imprese nate e/o cresciute da progetti di *spin off* universitario, incubatori di imprese, centri di eccellenza, progetti di attori locali - e quant'altro nel momento di distacco dalle realtà in cui si sono originate - si innesta in uno dei momenti più sensibili della vita aziendale.

Asse 2: Sostegno alla continuità d'impresa

La trasmissione di impresa è continuità, ma nello stesso tempo è trasformazione: il progetto d'impresa viene rinnovato insieme con la guida imprenditoriale, attraverso l'introduzione di elementi innovativi nell'organizzazione delle attività.

L'esigenza di assicurare continuità all'azienda oltre il periodo lavorativo dell'imprenditore (o del gruppo di soci), riguarda in misura variabile tutte le imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni che assumono forti elementi di personalizzazione, ed è rilevante ai fini di evitare perdita di competenze e posti di lavoro sul territorio a causa dell'eventuale cessazione dell'attività d'impresa.

Grazie a programmi di *tutorship* e di *voucher* per servizi da gestire in stretta collaborazione con le associazioni di categoria, si perseguirà inoltre l'obiettivo di dare continuità alle imprese esistenti, con particolare riguardo alle fasi più delicate della vita aziendale, ovvero il consolidamento dell'attività nei primi tre-cinque anni e la trasmissione dell'impresa nei momenti di passaggio generazionale o in occasione di particolari snodi strategici (nuovi piani industriali, progetti di *spin off*, ecc.).

Priorità 7 - Regolazione del mercato

Mission dell'ambito strategico

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

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

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

Relazione previsionale e programmatica

esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

Asse 1: *Informare e rendere trasparenti i mercati*

Potenziare e amplificare l'informazione nei confronti degli attori del mercato contribuisce a ridurre i "costi di transazione": la disponibilità di informazioni aggiornate, puntuali e trasparenti, incide infatti in modo diretto sui costi che le aziende devono affrontare nel loro *business* e sulle possibilità per imprese e consumatori di scelte maggiormente "consapevoli". Oltre alla valorizzazione dei contenuti informativi delle proprie anagrafi (Registro delle imprese, albi, ruoli, ecc.), la Camera di Commercio di Ferrara potenzierà gli strumenti utili a garantire una maggiore trasparenza e certezza delle relazioni commerciali. Ci si riferisce, in particolare, al Registro informatico dei protesti (banca dati nazionale che raccoglie i nominativi dei soggetti protestati per mancato pagamento di vaglia cambiari, assegni bancari o cambiali) e alla raccolta degli usi e delle consuetudini della provincia di Ferrara, strumento che alla valenza informativa unisce quella di forte stimolo allo sviluppo di prassi contrattuali condive, rispettose degli equilibri fra le parti e capaci di contrastare in chiave non autoritativa la nascita di spazi di distorsione del mercato.

Saranno, inoltre, intraprese nel 2009 azioni informative volte a favorire la conoscenza degli strumenti per la tutela della proprietà industriale e della proprietà intellettuale, quali elementi importanti del patrimonio aziendale.

Asse 2: *Migliorare la qualità degli accordi contrattuali*

La Camera di Commercio si propone quale luogo di sintesi istituzionale per favorire la nascita di forme di autoregolazione che, partendo da un coinvolgimento "dal basso" delle categorie interessate, portino allo sviluppo di modelli sentiti, condivisi e attuati in quanto utili al migliore funzionamento del mercato. Sarà fondamentale l'attenzione per definire e promuovere modelli contrattuali, studiati e redatti con la partecipazione attiva delle categorie interessate e con modalità tali da garantire professionalità, imparzialità, indipendenza e autorevolezza al "prodotto" finale.

Asse 3: *Risolvere con efficacia i conflitti*

Arbitrato e conciliazione sono procedure di risoluzione delle controversie caratterizzate da tempi decisamente più brevi rispetto a quelli della magistratura e con costi spesso più contenuti. In questa area di attività la Camera di Commercio svolge il ruolo di offerente di servizi "neutrali" di risoluzione delle controversie che, "amministrati" dalla stessa Camera, coinvolgono soggetti esterni professionisti nella materia (arbitri e conciliatori). La Camera di Commercio continuerà ad investire in promozione (diretta ai professionisti, agli imprenditori e ai consumatori), diffondendo i servizi sul territorio (utilizzando, in particolare, la sede decentrata di Cento e gli uffici territoriali delle associazioni), per connotarsi quale ente di riferimento nella "gestione alternativa" dei conflitti.

Sul fronte della conciliazione la Camera di Commercio confermerà gli sforzi tesi a uniformare gli interventi in materia attraverso l'adesione alla rete regionale degli sportelli di Conciliazione, coordinata da Unioncamere Emilia-Romagna, e la partecipazione alle campagne di promozione dei servizi promosse dall'Unione Italiana delle Camere di Commercio. Per una maggiore diffusione dello strumento conciliativo, verranno assunte iniziative volte a contenere/eliminare i costi per le parti (imprese e consumatori) che accedono alle procedure per controversie in materia di consumo. Lo sviluppo e la promozione dell'attività di conciliazione e di arbitrato non potranno, inoltre, prescindere dall'attuazione di programmi di formazione continua, diretti agli arbitri e ai conciliatori, per il mantenimento degli standard e il miglioramento delle

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

conoscenze (giuridiche, ma più spesso psicologiche, comportamentali e motivazionali) delle tecniche ADR (*Alternative Dispute Resolution*).

Asse 4: Vigilare "per" il mercato

Le funzioni di controllo e vigilanza costituiscono elementi di stimolo alla crescita della responsabilità degli operatori nella gestione dei rapporti commerciali. L' "Ufficio Metrico" della Camera di Commercio effettua controlli sul corretto funzionamento degli strumenti di misura e rilascia il marchio di identificazione dei metalli preziosi e le carte tachigrafiche necessarie per l'utilizzo del cronotachigrafo digitale, strumento di misurazione delle velocità e dei tempi di guida di camion, pullman e autocarri per una maggiore sicurezza stradale. La Camera di Commercio effettua, inoltre, controlli sulle manifestazioni a premio, intervenendo nelle fasi di assegnazione dei premi e chiusura dei concorsi, e su determinati prodotti e attività.

Asse 5: Migliorare la capacità di analisi dei fenomeni inflattivi sul territorio

Tenuto conto del rilevante apporto informativo delle rilevazioni dei prezzi e delle attività correlate, la Camera di Commercio intende impegnarsi nel prossimo anno per valorizzare tutti gli interventi di raccolta e diffusione dei prezzi locali e renderli maggiormente fruibili con l'obiettivo di accrescere l'informazione e la cultura di imprese e consumatori sulla dinamica di prezzi e tariffe e promuovere e valorizzare le "buone pratiche" e le iniziative volte al contenimento dei prezzi che verranno eventualmente avviate dalle categorie e/o dagli operatori sul territorio provinciale.

Priorità 8 – Informazione e comunicazione economica

Mission dell'ambito strategico

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

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

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

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

Relazione previsionale e programmatica

esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

Asse 1: La Camera di Commercio, "hub provinciale" per l'informazione e l'analisi economica

La Camera di Commercio intende consolidare e arricchire le attività di rilevazione, indagine e ricerca dell'Osservatorio dell'economia a supporto della conoscenza ed interpretazione dell'economia locale, della sua struttura imprenditoriale e occupazionale, delle eccellenze settoriali e delle dinamiche dei mercati.

Maggiore attenzione verrà volta al ruolo di coordinamento delle diverse fonti informative e dei centri di conoscenza e ricerca presenti sul territorio.

Asse 2: La Camera di Commercio, "vettore di bandiera" della comunicazione economica

La Camera di Commercio investirà nel prossimo anno sulle tratte della:

1. comunicazione interna. Obiettivo strategico per il 2009 è quello di rendere sempre più fruibili le informazioni e favorire l'interazione attraverso gli strumenti informatici e telematici, *intranet* e posta elettronica, riducendo quanto più possibile lo spostamento fisico e, soprattutto, l'utilizzo della carta;
2. comunicazione esterna. Obiettivo sarà la valorizzazione delle eccellenze espresse dall'operatività camerale nell'ambito della promozione, della tutela del mercato, dell'internazionalizzazione, ecc. Tale attività trasversale non potrà che beneficiare del potenziamento degli strumenti di *e-government*, in particolare il Portale camerale, che da sito vetrina o prevalentemente informativo potrà diventare nel tempo vero e proprio sportello di servizio reale

...utilizzando principalmente i veicoli:

- *mass-media* (testate locali e le principali testate regionali e nazionali della carta stampata, TV, radio e *web*). L'obiettivo è di consolidare ed incrementare la presenza, in termini quantitativi e qualitativi, della Camera di Commercio. La sfida del 2009 è orientata a creare le premesse per l'integrazione multicanale dell'offerta informativa (*web*, TV, telefono) per raggiungere in modo flessibile e completo le diverse tipologie di *target*;
- la produzione editoriale. La Camera di Commercio è editore di diverse testate, ciascuna con una propria identità e finalità ben determinata e con uno specifico target di riferimento: La Pianura, Ferraraeconomia (mensile *on-line* con taglio informativo sulle principali novità camerali nel periodo), le collane editoriali della Statistica (Listino prezzi opere edili, ecc.). L'obiettivo strategico di tutte queste pubblicazioni è quello di diffondere informazioni e conoscenza, mirando a segmenti ben determinati di utenza qualificata;
- gli eventi. La presenza qualificata dell'Ente nelle principali rassegne del territorio e nazionali ha l'obiettivo di presentare ai destinatari i progetti della Camera di Commercio e del territorio. Rientrano, ad esempio, la Giornata della Riconoscenza provinciale, il Premio al lavoro e al Progresso economico e tutte le iniziative organizzate nelle diverse aree di intervento camerale.

Priorità 9 – Marketing turistico

Mission dell'ambito strategico

Negli ultimi anni lo sviluppo del turismo in provincia di Ferrara ha rappresentato una variabile strategica di crescente rilevanza, anche in relazione al suo elevato grado di integrazione con le altre componenti del sistema economico e per i riflessi occupazionali. Il turismo rappresenta, infatti, un settore caratterizzato da forte trasversalità rispetto a tutte le categorie economiche, dal commercio, all'artigianato, all'agricoltu-

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

ra che devono a tutti gli effetti essere riconosciute come componenti del sistema turistico provinciale.

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

Asse 1: Sviluppo della capacità di accoglienza del territorio

L'obiettivo della Camera di Commercio sarà il rafforzamento qualitativo, la valorizzazione e la diversificazione dell'offerta ricettiva attraverso l'attivazione di politiche della Qualità e sistemi di certificazione (Marchio Qualità alberghi, ristoranti, agriturismi, Marchio territoriale "Ferrara Terra e Acqua", ecc.), attraverso interventi formativi che favoriscano l'approccio "*marketing oriented*" degli operatori turistici, attraverso lo sviluppo di "club di prodotto" (circuito dei "*Bike Hotel*", ecc.).

Asse 2: Promozione, informazione ed accoglienza al turista

La Camera di Commercio ha sottoscritto nel 2008 un Protocollo d'intesa con la Provincia di Ferrara con il quale i due Enti si sono impegnati a promuovere lo sviluppo del settore turistico provinciale attraverso la realizzazione di iniziative comuni, o comunque coordinate, di promozione del settore.

Preso atto della positiva esperienza, che ha consentito di consolidare a livello locale e nazionale il marchio turistico della provincia, la Camera di Commercio di Ferrara nel 2009 rinnoverà rapporti di collaborazione sinergica fra le istituzioni che a livello non solo locale operano in chiave di promozione turistica, anche attraverso la realizzazione di progetti finalizzati al riposizionamento del sistema turistico provinciale in aree caratterizzate da forti flussi di visitatori generati, ad esempio, dalla presenza di strutture fieristiche congressuali o dalle strutture aeroportuali con il coinvolgimento a vari livelli delle istituzioni, associazioni di categoria, operatori privati.

Asse 3: Non solo turismo, ma promozione del territorio ed attrazione degli investimenti

La Camera di Commercio di Ferrara avvierà nel prossimo anno azioni di promozione economica volte a migliorare la visibilità del territorio, aumentare la conoscenza delle opportunità di investimento, favorire nuovi insediamenti produttivi, rafforzando il tessuto economico ed incentivando la creazione di nuovi posti di lavoro.

L'accresciuta mobilità interna di capitali e persone ha determinato una più accesa competizione fra i territori e una maggiore attenzione alla qualità dei servizi offerti in un'ottica sia di attrazione di investimenti che di promozione integrata delle eccellenze. In tale prospettiva, il *marketing* e la promozione del territorio si pongono come strumento di valorizzazione delle risorse contenute in un determinato ambito geografico e socio-culturale puntando ad aumentare la capacità di attrazione dello stesso nei confronti di settori sempre più larghi di produttori, ma anche di consumatori. In questo contesto, e in coerenza con gli obiettivi definiti nell'Accordo di Programma tra il Sistema camerale emiliano-romagnolo e Regione Emilia-Ro-

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

magna, l'attività della Camera di Commercio di Ferrara dovrà muoversi su due binari:

- il potenziamento delle condizioni che favoriscono la competitività delle imprese locali all'esterno;
- l'individuazione e attrazione di quelle parti della domanda che si ritengono "migliori" per la dinamica evolutiva del territorio (sviluppo economico sostenibile).

Asse 4: ... verso una collaborazione più stretta con l'Agenzia di Sviluppo

La Camera di Commercio individuerà, in stretta sinergia con SI.PRO, una serie di azioni da integrare fra loro attraverso specifici pacchetti localizzativi che promuovano i fattori di attrazione e le opportunità di investimento (accompagnamento alla localizzazione produttiva, reperimento finanziamenti, recupero di aree dismesse, assistenza tecnico-economica e amministrativa per concretizzare progetti di investimento e partenariati, incremento di efficienza e valorizzazione del sistema infrastrutturale). Destinatari di tali azioni saranno *in primis* i potenziali nuovi investitori ed imprenditori, ma anche imprese già operanti sul territorio al fine di rafforzare la convenienza alla permanenza sullo stesso.

Priorità 10 – Valorizzazione e certificazione delle produzioni tipiche

Mission dell'ambito strategico

In provincia di Ferrara il settore agricolo ha saputo crearsi – anche grazie alle iniziative di valorizzazione e di promozione delle produzioni tipiche promosse dalla Camera di Commercio e dalla Provincia - una nicchia produttiva di alto contenuto qualitativo. Nel contesto ferrarese, caratterizzato da produzioni con un mercato prevalentemente locale, pare opportuno indirizzare gli interventi della Camera di Commercio verso la valorizzazione delle produzioni tipiche e dell'immagine complessiva del territorio. La presenza, infatti, in provincia di Ferrara di una molteplicità di micro e piccole imprese mostra, da un lato, evidenti vantaggi competitivi dal punto di vista della flessibilità, dall'altro costituisce nel mercato globale un forte limite per quanto riguarda il raggiungimento di adeguati livelli di efficienza gestionale attraverso economie di scala e della capacità di innovazione e penetrazione sui mercati internazionali. I processi di aggregazione di imprese appaiono, dunque, in questo contesto la strada migliore da perseguire per garantire la continuità delle singole unità imprenditoriali, con le loro peculiarità e i propri caratteri distintivi, assicurando nel contempo adeguati livelli di competitività al sistema locale.

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

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

Asse 1: Sviluppo e valorizzazione delle produzioni agro-alimentari locali

Il settore agro-alimentare della provincia è chiamato a soddisfare un mercato e un consumatore sempre più esigenti che chiedono, da un lato, qualità e tipicità nonché riconoscimento dell'origine dei prodotti agroalimentari, dall'altro difesa del potere d'acquisto e sicurezza alimentare. La tutela della competitività e della riconoscibilità dei prodotti agro-alimentari diviene, quindi, uno degli obiettivi che la Camera, in stretta collaborazione con la Provincia di Ferrara, perseguirà con convinzione anche nel 2009, favorendo iniziative a sostegno delle principali produzioni agroalimentari, anche attraverso interventi di formazione agli operatori del settore.

Asse 2: Costruzione di percorsi per facilitare le aggregazioni tra le imprese

La Camera di Commercio di Ferrara mirerà nel 2009 a rafforzare il tessuto relazionale che lega le imprese della stessa filiera operanti nel territorio, in quanto oggi le imprese mostrano una capacità ancora troppo limitata di lavorare insieme nell'individuazione e nella realizzazione di progetti complessi, ovvero nella predisposizione di modelli produttivi più efficienti e innovativi. Obiettivo, quindi, dell'Ente sarà quello di facilitare le collaborazioni tra imprese attraverso la realizzazione di iniziative pilota per l'avvio e il consolidamento di servizi innovativi e di creare occasioni di promozione dei settori tradizionali incentrate sulla valorizzazione dell'elemento territoriale.

Il Piano strategico degli investimenti

Finalità del Piano

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

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

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

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

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

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

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

Nota contabile alla Relazione previsionale e programmatica

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

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

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

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

I proventi previsti

Nel 2009 le risorse economiche a disposizione della Camera di Commercio di Ferrara sono ipotizzate in sostanziale stabilità. Le risorse provenienti dai diritti di segreteria segneranno una stabilità degli introiti, dovuta soprattutto all'accentuazione normativa in materia di semplificazione amministrativa. Stabili anche i proventi derivanti da contributi, rimborsi e gestione di servizi di natura commerciale mentre risulta al momento difficile stimare gli introiti che, di anno in anno, dovessero manifestarsi a seguito della realizzazione di progetti cofinanziati o che prevedono la *partnership* economica di altri soggetti, così come definito dal Consiglio nelle linee guida per la stesura della presente Relazione. Tali risorse potranno essere impiegate nel sostegno finanziario del sistema economico locale, sia attraverso erogazioni dirette sia mediante investimenti.

In moderata crescita le risorse derivanti dalla gestione finanziaria, dovute principalmente ai maggiori interessi percepiti grazie al riversamento della penultima annualità nel conto fruttifero acceso presso l'istituto cassiere delle tranche di giacenze di tesoreria.

Gli oneri previsti

L'impiego delle risorse dovrà tener conto dei seguenti elementi:

- gli oneri per il personale dipendente risultano stabili per una sostanziale stabilità dell'organico. I costi per eventuali rinnovi contrattuali sono stati previsti negli accantonamenti al fondo spese future;
- la misura degli oneri di funzionamento (che comprende, oltre alle spese di mantenimento della struttura, anche i costi per la gestione degli uffici che prestano la propria attività a beneficio di soggetti terzi) si ipotizza in lieve diminuzione, in considerazione della politica di razionalizzazione delle risorse impiegate al fine di contenere l'entità degli oneri di autogoverno, da perseguire mediante una maggiore efficienza organizzativa ed informatica.

Per quanto riguarda gli interventi economici occorre tenere presente che il 2008 ha rappresentato un anno di transizione dal vecchio regime (finanziario) al nuovo regime contabile (economico-patrimoniale). Ciò ha determinato la presenza, fra gli interventi valorizzati nel 2008, di alcune iniziative decise negli anni precedenti e che vanno a concludersi nell'esercizio portando il valore complessivo delle iniziative promozionali dell'anno ad oltre 3,3 milioni di euro. Tuttavia è possibile ipotizzare che, nel 2009, risulti sostenibile sia dal punto di vista economico che finanziario un volume di interventi economici vicino a 2,5 milioni di euro.

Si evidenzia, infine, che dopo un primo allineamento tra la contabilità finanziaria e la contabilità economica, che ha determinato l'accertamento per l'esercizio 2006 di un notevole disavanzo, il bilancio d'esercizio 2007 ha chiuso con un utile di circa 0,147 milioni. Il disavanzo d'esercizio previsto per gli anni 2008 e 2009 risulta integralmente coperto dallo svincolo di accantonamenti patrimoniali, regolarmente iscritti nello stato patrimoniale.

Relazione previsionale e programmatica esercizio 2009

tendere all'eccellenza al servizio del sistema Ferrara

Nella tabella seguente sono delineate le ipotesi formulate (dati in migliaia di euro):

PROVENTI	2006	2007	2008	2009
ALTRI PROVENTI	664	623	616	503
ONERI	2006	2007	2008	2009
PERSONALE	3.310	2.862	2.905	2.905
INTERVENTI PROMOZIONALI	2630	2.174	2.543	2.493